

**Universidad de Holguín  
Oscar Lucero Moya  
Facultad Ingeniería Industrial  
Departamento de Turismo**

# *Trabajo de Diploma*

**TÍTULO:** Acciones para la mejora de la Gestión de la restauración del restaurante La Turquesa

**Autor:** Rodolfo Estrada Riverón

**Tutora:** MSc. Yalile Rodríguez Crespo

**Consultante:** MSc. Osvaldo Batista

**HOLGUÍN  
2014**

## PENSAMIENTO

*Comer bien, que no es comer ricamente, sino comer cosas sanas bien condimentadas, es necesidad primera para el buen mantenimiento de la salud del cuerpo y de la mente*

*José Martí*



**DEDICATORIA**

*A mi madre, por confiar en mí y darme fuerzas para  
llegar al final*

*A mi padre, por siempre darme siempre la guía oportuna*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi tutora maravillosa Yalili, por su tiempo,  
conocimientos, consejos, apoyo y ayuda incondicional*

*Al profesor Ricardo por su disposición y apoyo en la  
realización de este trabajo*

*A mis compañeros de aula por apoyarme*

*A los profesores, por sus valiosos conocimientos*

*En fin a todos aquellos que me han apoyado en la  
realización de este trabajo,*

*“Muchas gracias”*

## **RESUMEN**

La gestión moderna en restauración, para mantenerse competitiva y en disposición, debe de satisfacer al cliente, redoblar su eficacia, atención y competencia para no quedarse al margen de las tendencias modernas del mercado.

Uno de los aspectos que hay que tener en cuenta en el siglo actual, pleno en procesos de transformación, por las conquistas científicas, tecnológicas y culturales, lo plantean los clientes, ya que el bienestar humano crece en muchos renglones con un poder de adaptación a los cambios vertiginosos en un ambiente que tiende a la competencia, lo cual exige que se creen infraestructuras gastronómicas.

La siguiente investigación se realizó con el objetivo de diseñar y proponer acciones para mejorar los servicios de alimentos y bebidas en el restaurante La Turquesa, del hotel Brisas Guardalavaca.

A través de la investigación, se pudo detectar un conjunto de deficiencias que afectan los procesos en la actividad de restauración, cuya más significativas dificultades se relacionan con el suministro de materias primas e insumos necesarios; además el enfoque por procesos la organización no tiene implementado íntegramente dentro del sistema de restauración. Se propusieron acciones que permitirán solucionar los problemas detectados y se realizó un diseño preliminar del enfoque por procesos para la actividad de restauración, lo cual permitirá gestionarlos eficientemente.

## **ABSTRACT**

Modern management foodservice, to stay competitive and disposal must satisfy the customer , increase their efficiency, competition for attention and not be left out of the modern market trends.

One aspect to be taken into account in the present century , in full transformation processes, in scientific , technological and cultural achievements , as posed by customers, since the human being grows in many lines with a power of adaptation to rapid changes in an environment that tends to competition , which requires infrastructure gastronomic believe .

The following research was conducted with the objective of designing and proposing actions to improve food and beverage services at Turquoise restaurant hotel Brisas Guardalavaca .

Through research , it was possible to detect a set of deficiencies affecting processes in the restaurant business , the most significant difficulties relating to the supply of raw materials and supplies needed ; plus the process approach the organization has not fully implemented within the system restoration. Actions that will solve the problems identified and a preliminary design approach was conducted by processes to restore activity, which will be proposed to manage efficiently.



---

<b>INDICE</b>	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	5
1.1 Gestión de la Restauración.....	5
1.1.1 Surgimiento de la Restauración.....	5
1.1.2 La Restauración como producto .....	6
1.1.3 Nuevas tendencias de la Restauración .....	9
1.2 Elaboración de alimentos.....	13
1.2.1 Cocina.....	13
1.2.2 Cocina cubana, origen y evolución.....	15
1.2.3 Nuevas tendencias en la cocina.....	17
1.3 Servicio Gastronómico.....	20
1.3.1 Restaurante.....	20
1.3.2 La modalidad de servicio Buffet .....	23
1.3.3 Nuevas tendencias en el Servicio Gastronómico .....	25
1.3.4 Satisfacción del cliente.....	27
1.4 Inocuidad de Alimentos.....	29
1.4.1 Inocuidad.....	29
1.4.2 Contaminación de alimentos durante su procesamiento .....	29
1.4.3 Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control .....	33
Capítulo II.....	36
2.1 Caracterización del hotel y el restaurante .....	36
2.2 Determinación de factores que inhiben el desarrollo del restaurante	44
2.3 Medición de la satisfacción del cliente.....	58
2.4 Herramientas que contribuyen a la Gestión de Alimentos y Bebidas.....	64
2.5 Elaboración de un plan de acción.....	73
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento del turismo a nivel mundial, su consecuente aumento y variedad de la demanda trajeron consigo el desarrollo de la restauración. Los gestores de este sector, obligados a operar con un público muy heterogéneo, han tenido que evolucionar en función de las necesidades de clientes más exigentes de productos de calidad y servicio diferenciado. Ante esta situación la oferta comenzó a crecer y a la vez la competencia entre los distintos establecimientos o cadenas de restaurantes, que se vieron obligados a cambiar su proyección comercial en el mercado.

El servicio de restaurantes constituye una oferta diferente dentro del producto del hotel, que han ido conquistando terreno en cuanto a estándares de calidad, proliferación y recepción de cuota de mercado.

La restauración como actividad, además de satisfacer gustos y dar placer, es un servicio de obligado consumo, por lo que la industria turística no puede en ningún momento dejar a un lado su desarrollo.

Dentro del desarrollo turístico cubano ocupa un importante lugar el polo turístico holguinero, tercero del país, en el que operan actualmente tres grupos hoteleros: GAVIOTA, CUBANACÁN e ISLAZUL. Dentro del turismo de playa la corporación CUBANACAN S.A. ha desempeñado un papel decisivo.

En este sector se encuentra el hotel Brisas Guardalavaca, que tiene dentro de sus objetos prestar un servicio de alto estándar en restaurantes.

En el hotel se han presentado dificultades en este tipo de oferta, que se han ido solucionando poco a poco, pero aún queda mucho por trabajar. El Ministerio del Turismo (MINTUR) tiene entre sus objetivos prioritarios desarrollar un servicio de Alimentos y Bebidas con una mejora constante. En este sentido, es válido señalar que el objetivo no es solo brindar el servicio para satisfacer necesidad, sino que debe mantenerse constantemente la creatividad y asegurar nuevos atractivos con un nivel de diferenciación y, por ende, de competitividad, que garantice preferencia por parte del cliente.

Partiendo de varios diagnósticos, así como visitas de control y resultados de encuestas aplicadas tanto a clientes internos como externos se ha detectado un



conjunto de problemas considerados puntos vulnerables que atentan contra un eficiente desempeño de la gestión en la actividad de restauración, los cuales se consideraron como punto de partida para el desarrollo de la presente investigación, dentro de los cuales se puede citar: falta de calidad y variedad en la oferta, problemas con activos fijos indispensables para brindar los servicios de alimentos y bebidas que garanticen los estándares establecidos, limitada capacitación de los recursos humanos e inadecuada organización dentro del sistema de restauración relacionado con el servicio y sus modalidades

A partir de los elementos anteriormente expuestos, se puede definir como **Problema científico**: ¿Cómo mejorar el proceso de restauración en el restaurante La Turquesa del hotel Brisas Guardalavaca para favorecer la satisfacción del cliente?

**Como objeto de estudio** se abordó la gestión de restauración y como : El proceso de restauración en el restaurante La Turquesa, del hotel Brisas Guardalavaca

Partiendo de esta problemática, se consideró como **Objetivo General**: Diseñar y proponer acciones para mejorar el proceso de restauración en el restaurante La Turquesa del hotel Brisas Guardalavaca para favorecer la satisfacción del cliente

**Objetivos Específicos:**

- Analizar los fundamentos teóricos relacionados con la gestión de la restauración
- Caracterizar la instalación y el restaurante objeto de estudio
- Diagnosticar la situación que presenta el proceso de restauración en el restaurante La Turquesa del hotel Brisas Guardalavaca
- Proponer acciones para minimizar los problemas que afectan la actividad de alimentos y bebidas en el restaurante La Turquesa, del hotel Brisas Guardalavaca.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, se emplearán como **Métodos y Técnicas** de Investigación las siguientes:

**Histórico-lógico**: Para la determinación y caracterización de la restauración y sus principales tendencias.

**Análisis-síntesis:** En la fundamentación teórica de la investigación, en especial de los fundamentos que sustentan la calidad en el servicio de restauración y favorezcan la oferta de servicio de buffet, así como en el análisis de los resultados obtenidos.

Inducción – deducción: Para la determinación de las principales posiciones teóricas y tendencias de la restauración que favorezcan el servicio de alimentos y bebidas.

**Modelación:** En la elaboración del acciones que faciliten favorecer la gestión de la actividad de restauración para mejorar el servicio de buffet.

**Observación:** Para conocer el estado actual y los resultados de la implementación de acciones que favorezcan la oferta de servicio buffet.

**Entrevista y Encuesta:** Para conocer el criterio de especialistas y trabajadores del área de alimentos y bebidas acerca de la Restauración, cómo se favorece el servicio, así como el nivel de satisfacción de los clientes con la propuesta.

**Análisis de Documentos:** Para la fundamentación del problema objeto de investigación y en la elaboración de las acciones propuestas.

**Intervención en la práctica:** Con la finalidad de arribar a conclusiones sobre la pertinencia del las acciones propuestas.

**Métodos Estadísticos:** Se emplearan métodos estadísticos básicos para el procesamiento de encuestas y entrevistas.

El aporte de la investigación consiste en el diseño y propuesta de acciones para gestionar adecuadamente los servicios de restauración en el hotel Brisas Guardalavaca y así favorecer la satisfacción de los clientes.

La investigación que se presenta se ha estructurado en correspondencia con los objetivos planteados y la metodología de la investigación utilizada, que consta de dos capítulos, distribuidos como se muestra a continuación:

El capítulo I contiene el marco teórico referencial. En él se aborda la caracterización de la restauración y sus nuevas tendencias, así como la inocuidad alimentaria vista desde la gastronomía.

El capítulo II muestra la metodología para la realización de la investigación, las técnicas y herramientas empleadas y la selección de la muestra de estudio.



Además hace referencia a los resultados de la investigación, contiene la caracterización de la entidad y los restaurantes, el análisis de las técnicas e instrumentos aplicados, se muestran y analizan los resultados en la evaluación de la gestión de la restauración y finalmente se proponen acciones para gestionar adecuadamente los servicios de restauración en el hotel Brisas Guardalavaca.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **1.1 Gestión de la Restauración.**

#### **1.1.1 Surgimiento de la Restauración.**

En 1765 aparece el primer restaurante en París. La historia recoge como el Monseñor Boulanger, que vendía caldos y sopas, bautizó a sus sopas como “le restaurant divin” (restaurador divino) y de hecho colocó en la puerta la inscripción; “Venite ad me omnes qui stomacho laboratoris et ego resturabo vos” (Venid a mi todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados, que yo los restauraré). Además de hacerse famoso por servir un plato hecho de patas de cordero en salsa blanca como “restorative” o “restorante”, comenzó a cobrar precios lo suficientemente altos como para convertirse en un lugar exclusivo donde la sociedad acudía para mostrar su distinción. Rápidamente amplió el menú y así surgió un nuevo negocio, que continuó incrementándose sucesivamente con la apertura de otros restaurantes.

Después de estos acontecimientos los restaurantes quedan definidos como los establecimientos públicos donde se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en un local (Consultor S.A., 1999).

Luego, con la Revolución Francesa (1789–1899) comienza la significativa proliferación de los restaurantes y aparece la palabra restaurador asociada con la comida. La ciudad de París quedó devastada y sus habitantes fueron víctimas de los tiempos y las circunstancias y aquí comienzan los cocineros, que habían perdido sus trabajos, a ofrecer en las calles: pucheros, caldos y potajes a muy bajo precio y a veces hasta gratis. De aquí surge el término restaurar los estómagos vacíos y la salud quebrantada de muchos debido a la falta de alimentos (Col. de autores, 1995).

Esta expansión no quedó sólo en el viejo continente, sino también llegó a las Américas a través de refugiados de la Revolución Francesa. En 1784 llega la palabra restaurante a Estados Unidos y es fundado el primer restaurante francés llamado Julien’s Restorator, por el refugiado Jean Baptiste Gilbert Paypalt (Mundo turístico, 2000).

El hecho de haber surgido el primer restaurante en Francia incide en que la gastronomía ostente, en la mayoría de sus voces, un legado lingüístico aportado por este país. Las primeras obras sobre gastronomía se escribieron precisamente en francés, y Maurice Edmond Sailland se ocupó por primera vez de abordar este tema en el siglo pasado. Asimismo, le debe a Francia haber definido y reglamentado el arte culinario (Flores, 1995).

Con el decursar de los años se fueron refinando gustos, costumbres y sofismos; de ahí que el negocio de la restauración se convirtiera en verdadero arte y placer. Los restaurantes llegaron a ser empresas completamente refinadas y esto fue cambiando según lo hacía la sociedad y el desarrollo en general, con lo que se fomentó la Industria de los Servicios Gastronómicos como un reflejo directo del desarrollo del hombre (Reynoso, 1996).

### **1.1.2 La Restauración como producto**

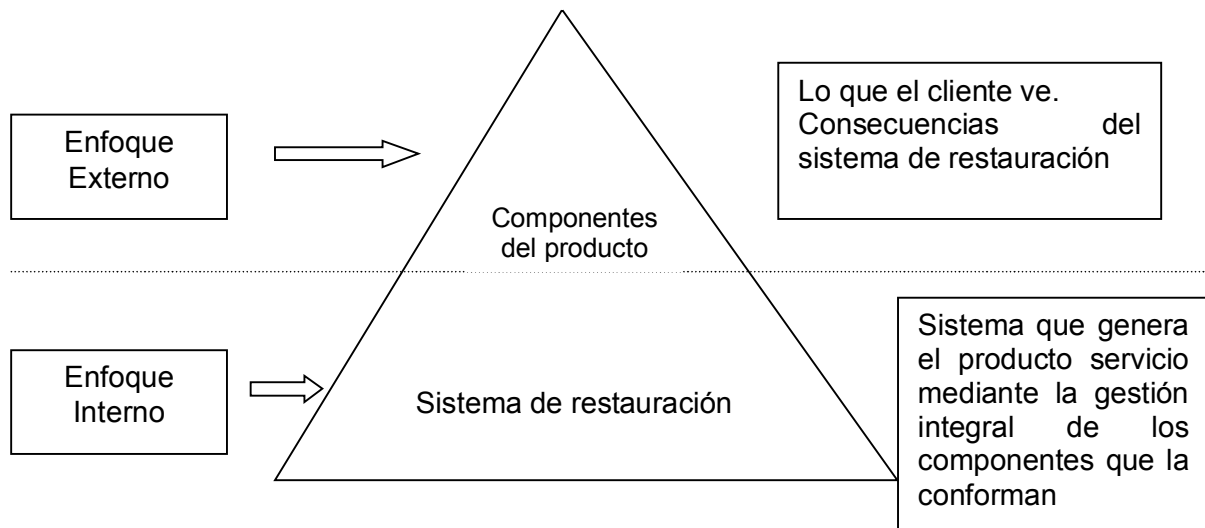
Producto es el conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluye empaque, color, precio, prestigio del fabricante y del detallista y servicio que presta este y el fabricante (Martínez, 2000).

La restauración como producto permite establecer los mecanismos y las acciones encaminadas a mejorar la oferta y a hacerla más competitiva, ya que el futuro conduce a este sector a la equiparación con otros sectores económicos, en los cuales la profesionalidad y la gestión empresarial son los elementos mínimos necesarios para la supervivencia de un negocio. Es la culminación de los procesos de planificación y producción. Se centra en el cliente, más específicamente en proporcionarle una experiencia agradable (Cerrá, 1993).

El servicio de alimentos y bebidas es una materia compleja, que engloba una amplia gama de características, actividades y procedimientos. Las características incluyen cosas tales como el tipo y el tamaño del establecimiento, el tipo de servicio que ofrece y el ambiente o la atmósfera. Las actividades incluyen transferir productos de alimentos y bebidas del personal de producción al personal de servicio, servir a los clientes, limpiar las mesas, etc. En este sentido los procedimientos para llevar a cabo cada actividad deberían ser estandarizados de

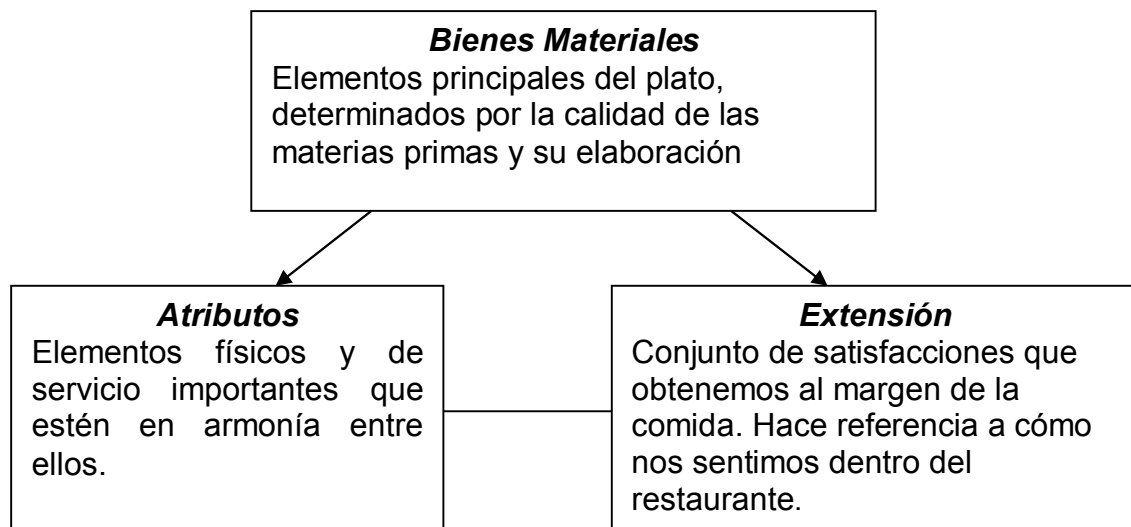
tal manera que las expectativas de los clientes puedan ser alcanzadas o excedidas una y otra vez (Gómez, 2000).

Existen dos visiones claramente diferenciadas para explicar y clasificar las empresas del sector de la restauración, las que se basan en el enfoque externo e interno. (ver esquema 5)



Esquema 5. Producto Restauración  
Fuente: Consultores Turísticos (1999)

Enfoque externo: Se analiza el sector en función de lo que percibe el cliente (parte visible). Se valoran fundamentalmente los componentes del producto y se estudia la restauración únicamente como el resultado de un proceso de producción. (Consultores Turísticos, 1999) (ver esquema 6).



Esquema 6. Enfoque externo del sistema de restauración.  
Fuente: Consultores Turísticos (1999).

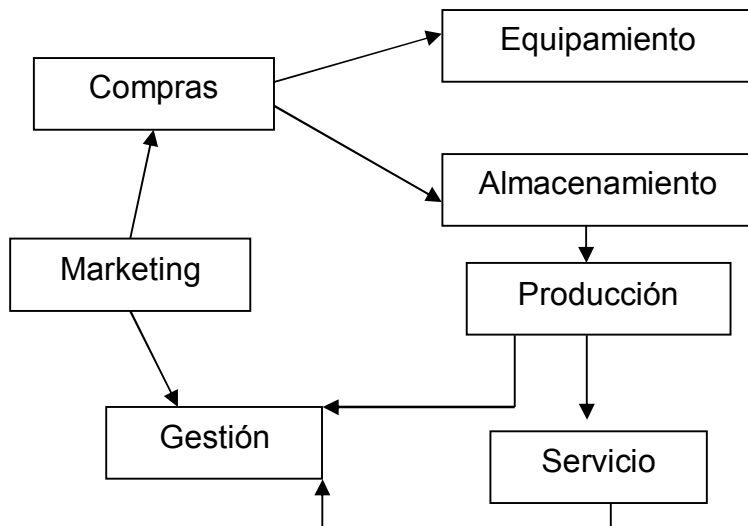
Existen tres componentes del producto, que fundamentales mantienen una estrecha relación entre sí.

Bienes materiales: componente que engloba los elementos principales del plato, determinado por la calidad de la materia prima y su elaboración.

Atributos: componente que conforma los elementos físicos y de servicio más importantes y el hecho de que estén en armonía entre ellos.

Extensión: componente donde se establecen el conjunto de satisfacciones obtenidos al margen de la comida y hace referencia a cómo uno se siente dentro del restaurante.

Enfoque interno: su análisis se basa en el estudio de la estructura de los establecimientos y sus procesos productivos y de servicios, para diferenciar los tipos de establecimientos en función de sus procesos internos y de gestión que caracterizan a cada una de las formas de restauración. (ver esquema 7).



Esquema 7. Enfoque Interno del sistema de restauración  
Fuente: Consultores Turísticos (1999).

Existen además dos formas de restauración: la tradicional o clásica y la renovadora.

Restauración tradicional o clásica: Formada por establecimientos con poco desarrollo de las técnicas de gestión, que no suelen utilizar los procesos de transformación de alimentos más novedosos y carecen de líneas generales con una orientación de marketing en la mayoría de sus procesos empresariales.

Restauración renovadora o nuevas ofertas de restauración: La integran los establecimientos que se sirven por avanzadas técnicas de gestión, así como una avanzada conceptualización del producto orientado a satisfacer las necesidades de una demanda segmentada, con el objetivo de alcanzar alta rentabilidad empresarial. (Consultores Turísticos, 1999).

Estudios de marketing aplicados a restauración llevan a corroborar que existen preocupaciones actuales y supuestas (higiene, salud, originalidad y variedad), influidas directamente por aspectos económicos, culturales, psicológicos, sociales, religiosos y de la moda, que definen un modo de alimentación específico y esto a la vez nos conduce hacia un tipo de restauración donde ocio, dietética, mayor rapidez, servicio sencillo, más sonriente, más eficaz, una relación cantidad – calidad –, precio bien estudiado y el conceder más libertad al cliente, junto a las corrientes de la cocina contemporánea, serán el punto de partida para el análisis de las nuevas tendencias en la restauración. (Pascau, 2001).

Aspecto de vital importancia en el logro de la calidad en la restauración es la innovación permanente. Esta resulta un factor determinante para lograr un producto eficiente y sostenible. La innovación en la restauración ha alcanzado en los últimos tiempos una nueva dimensión: la microalimentación o gastronomía molecular, tendencia surgida a raíz de la concepción de una comida de futuro más nutritiva, natural, con propiedades para la prevención de enfermedades y basada en la concepción de que la restauración, además de arte y técnica, es ciencia, así como que la cocina constituye un laboratorio donde la creatividad y el buen gusto son los pilares fundamentales. (Gallego, 2010 y Espinosa, 2010).

### **1.1.3 Nuevas tendencias de la Restauración**

Para el turista del siglo XXI, el comer constituye necesidad y placer, pero sobre la base de las tendencias actuales de la restauración, sustentada en ofertas diferenciadas, atractivas, saludables, basadas en alimentos ligeros, frescos y naturales, elaborados mediante técnicas de cocción que no afecten de manera sustancial sus propiedades nutritivas y sensoriales y en condiciones higiénicas que garanticen la inocuidad alimentaria y la calidad del producto final. (Espinosa, 2010).



La tendencia según algunos especialistas es diferenciarse de la competencia, por lo que se busca crear un vínculo emocional con los sentidos del comensal para que se identifique con el lugar. Según el tipo de comida, el público al que se dirige, la zona geográfica en donde está ubicado el local, etc. lo más importante es lograr construir una propuesta que satisfaga al mismo tiempo todas las necesidades operativas, de servicio y de marketing del local.

Las últimas tres tendencias en cuanto a arquitectura son la de segmentar, que se refiere a que en un mismo salón se utilizan varios espacios con diferentes climas (temas), mobiliario, luces para crear diferentes ambientes. El segundo es un mix entre gastronomía y entretenimiento donde se conjugan arte y servicio gastronómico, que en opinión de algunos expertos resulta una de las mejores tendencias actuales, ya que ofrece comodidad, deleite del paladar y eventos culturales. Por último, el tercero es el llamado minimalista, donde todo es simple: colores armónicos, lugar sin tanta decoración, pero al mismo tiempo hacer cómoda la estancia del comensal.

Algunas otras de las nuevas tendencias en materia de diseño de restaurantes, según refieren arquitectos, diseñadores y expertos en la industria de la restauración, contienen los siguientes elementos:

La exigencia por parte de algunos de espacios ambientados con un tinte hogareño y familiar, con la mesa bien puesta, para comer como antes. El uso de vajilla de los años '70, jarras de cerámica con jugos exprimidos en el momento y la comida servida en fuentes, e inmediatamente llevarla al plato.

Utilización del “show culinario”, donde los clientes tienen las cocinas a la vista en vidriera y pueden observar todo el tiempo la elaboración de los productos que se consumirán. Para los chef esto puede resultar un problema; sin embargo, según expertos, a los comensales les genera confianza esta modalidad..

Sin dudas la industria del servicio de alimentos no se ha quedado atrás en su desarrollo; por el contrario, cada día surgen cosas nuevas e ideas que contribuyen a su avance. Lo más importante es reflexionar y analizar los actores

que pueden propiciar o no la aplicación de cualquier tendencia, sin perder las perspectivas, dado que para esto se necesita pensar en toda una serie de elementos que pueden influir de forma directa o indirecta, tales como: factor humano, avances tecnológicos, entorno social y económico, rentabilidad, expectativas del cliente, sus deseos y exigencias, elementos ventajosos y desventajosos, etc., lo que hace de este tema un complejo compendio de posibilidades. (Calaña, 2014).

Las últimas tendencias en la restauración demuestran el surgimiento de restaurantes con características especiales, dentro de los que se encuentran:

**Restaurantes Pop-Up:** La revista Time definió a estos espacios itinerantes como uno de los diez fenómenos gastronómicos de los últimos tiempos. Durante algunos días funcionan en terrazas, casas destruidas, hoteles en construcción y luego desaparecen, hasta encontrar un nuevo espacio donde no sólo se come bien, sino que se vive toda una experiencia social. Sus creadores evitan cargar con los costos de un restaurant tradicional. Parecen desestructurados, pero están organizados hasta el detalle, incluso googlean a sus clientes para saber sus gustos. La iniciativa tiene ya hasta sus descendientes, como The Feast (La Fiesta) y The Thirst (La Sed). El primero apuesta a lo magnánimo y se le describe como una bacanal rodante, que gira por todo Estados Unidos. El segundo semeja una masonería secreta hermanada por el vino, que se reúne esporádicamente y en lugares a confirmar previamente, donde solo asisten los iniciados.

**Bajo Coste o Los Low Cost:** Alternativas de gestión del bajo coste a través de modernos conceptos como los restaurantes de barra y el finger food, mesas compartidas y otros, donde priman los grandes platos servidos en porciones más pequeñas, los menú buffet a precios fijos y otras alternativas en tiempos de crisis.

**Finger Food:** Un bocado que puede comerse con la mano. Servicio pensado para que todo o casi todo se coma directamente con las manos, en una especie de lunch estilizado, donde se aplican nuevas técnicas de cocción y casi se carece de cubertería y platos.

**Restaurantes de Barra:** Comer bien en una barra ha desplazado en muchos lugares a la comida chatarra que se hizo tradicional en estos lugares. Lo más importante es que se hace rápido, se socializa con el de al lado, y no por ello se renuncia a los más exquisitos manjares.

**Gourmet en máquinas expendedoras:** Comienzan a ser frecuentes en Asia, Estados Unidos y Europa. En muchas se pueden consumir platillos de la cocina gourmet como los sushi, y hay quienes están experimentando con tapas y otros bocadillos.

**Lleva tu propia comida o sé tu propio chef:** Muchos bares y restaurantes permiten a los clientes llevar su propia comida y consumir bebidas del local. Otros han ido más allá, pues disponen de mesas de cocción y chef asesores y ponen ellos los ingredientes para que las personas cocinen su propia comida.

**Gourmet Road:** La movilidad invade la gastronomía. Muchos chefs han apostado por los restaurantes rodantes, donde ofrecen desde tacos, golosinas, helados, hamburguesas, hasta comidas estilizadas y platos de autor.

**Restaurantes Kilómetro 0:** Cada vez más los cocineros apuestan por lo autóctono, por los ingredientes propios, aprovechar lo local. Los hay, incluso, que ya cultivan verduras, frutas y hierbas en el jardín del hogar o en los techos de edificios. Algunos hasta han decidido criar pollos, cerdos y peces que después llevan a la mesa. (Grupo Excelencias, 2014).

El nuevo consumidor huye de artificios y busca una mayor comunión con la naturaleza a través de alimentos menos procesados.

Respecto a la alimentación, aplicable también al sector de la restauración, el nuevo consumidor exige salud, transparencia, seguridad y proximidad, pero prefiere un marketing menos agresivo, aunque más fuerte en pedagogía y argumentos (Grupo Excelencias, 2014).

## **1.2 Elaboración de alimentos**

### **1.2.1 Cocina**

Dada la aceptación del público y su disposición para degustar cada cultura gastronómica a su alcance aparece una fuerte tendencia mundial basada en la exploración, el conocimiento y acercamiento a los distintos estilos de cocina de cada país.

El potencial de los cocineros ha subido mucho, así como el nivel de su visión social, y donde antes se veía a un obrero de la gastronomía hoy se ve a profesionales más preparados, con una base cultural mucho más amplia que antiguamente y conocimientos que van desde la nutrición hasta la química culinaria.

De entre todos estos profesionales cada país cuenta con uno o más referentes; Ferran Adria en España, Pierre Gagnaire en Francia, Heston Blumenthal en Gran Bretaña, Charli Trotter y Thomas Keller en Estados Unidos, Nobu Matsuhita en Japón, etc.

Todos estos cocineros son parte y consecuencia de los nuevos cambios alimenticios que se producen hoy en día. El denominador común quizás es el hecho de crear nuevas combinaciones de sabores a las que antes nunca un profesional del gremio se hubiera atrevido o imaginado. Es romper las barreras de las texturas conocidas y brindar al comensal una nueva experiencia con cada bocado. Es investigar en nuevas formas de servirlo, explorar con todo tipo de técnica que permita esquivar lo ya conocido.

Cabe destacar también el profundo conocimiento de las materias primas que hoy por hoy tienen los eruditos de la cocina. La estrecha relación entre productor y especialistas en el tema ha incentivado la creación de nuevas opciones a la hora de elaborar platos con productos baby's, brotes de todo tipo de verduras e insumos nuevos gracias a la importación y al mayor conocimiento de los productos a nivel mundial.

Estos aportes llevan hacia una forma de alimentación más cuidada, sana, con un uso inteligente de los productos y recursos variados a la hora de crear un plato.

### La cocina en América Latina.

América Latina integra diversas raíces culturales-gastronómicas, pues en cada país se destaca el producto nativo, que le da una autenticidad y riqueza particular. Estos mismos productos americanos hoy son base de otras culturas gastronómicas tales como la española o la italiana, que dan gran importancia a productos tales como el tomate, la papa y otros muchos.

En esta región encontramos un cambio en su forma de cocinar a partir de las conquistas, que por suerte no ha sido en el ciento por ciento de la cultura gastronómica de estos países, que pueden disfrutar aun de elaboraciones indígenas y de sus formas de prepararlas.

En países como México, Argentina, Colombia, etc, encontramos mayor o menor presencia de la cocina indígena, pero sí hallamos alta presencia de técnicas llevadas e instauradas por los españoles. Otras regiones han sido influidas por las cocinas italianas, orientales, portuguesas...

La tendencia más importante se percibe a partir de la revolución gastronómica que están sufriendo los distintos países que la componen. Comienzan a surgir especialistas claros exponentes de una cocina sofisticada, pensada y cuidada. El público se siente atraído e investiga, prueba y se sorprende; el trabajo en los restaurantes y la figura del cocinero adquiere una nueva forma y apreciación.

El estudio del arte culinario comienza a tener gran interés en la población, se generan recursos que alimenten esta inquietud, tales como escuelas de cocina, publicaciones que abordan la temática, guías de restaurantes, canales de televisión que muestran una nueva mirada hacia la alimentación.

Todo esto está generando una revolución gastronómica en América Latina, y solo es cuestión de tiempo para que pronto haya nombres dentro de los cocineros que marcan tendencia a nivel mundial.

La cultura general de cada país, sobre todo la cultura gastronómica, es determinante para la aceptación de nuevas tendencias. De hecho si miramos la "edad gastronómica" de cada país nos encontramos con datos que nos hacen teorizar sobre este suceso. El adormecimiento del interés gastronómico de un pueblo hace que su gastronomía no cuente con rasgos actuales y por

consiguiente este menos predispuesto a subirse a la exploración de las nuevas tendencias. (Borja, 1999).

### **1.2.2 Cocina cubana, origen y evolución.**

Desde sus orígenes ha sido el resultado de la confluencia de los propios factores que permitieron la formación de la nacionalidad en el siglo XIX: la mezcla de las costumbres españolas, aborígenes, africanas y la posterior influencia de la inmigración asiática y yucateca.

La cocina española, aborígen, africana y caribeña influyeron en la alimentación de los cubanos. Costumbres de unos y otros, la industria azucarera y la esclavitud dieron lugar a que pasaran a formar parte de nuestras comidas azúcar, arroz, trigo, frijoles, papa, plátano, mango, café, ajo, cebolla, y otros alimentos y condimentos.

Además, en algunas regiones de Cuba el uso de condimentos, formas de cocción y los propios alimentos evidencian su procedencia de las cocinas francesa, inglesa, norteamericana y yucateca. La aborígen permanece aún entre los cubanos. En nuestro país, Colón y sus marinos conocieron por primera vez el maíz, la yuca, el maní, el boniato, la calabaza, el ají, la yautía (especie de malanga silvestre), entre otros aportes. De la riqueza faunística del Archipiélago: la jutía. De las frutas: chirimoya, guanábana, piña, caimito, mamey, anón, hicos, guayaba, marañón, etcétera. (Toirac, 2013)

No sólo el casabe y el ajjaco son legados de los indocubanos. El asado en púa es también un vestigio de sus modos de elaborar que se mantiene hasta hoy. Su acervo alimentario sirvió de sustento a los españoles en los primeros años de la conquista y colonización.

De África recibimos el ñame, la malanga, el plátano, el quimbombó, la gallina de Guinea. Y platos como el fufú, el funche y los tostones (chatinos o plátanos verdes a puñetazos; el patacón de Colombia). De las culturas africanas nos viene también el gusto por comer arroz blanco mezclado con los demás alimentos, las frituras y las salsas.

Los españoles del sur de la Península, que mayormente fueron los llegados a Cuba en los primeros siglos de la colonia, también eran friteros. Andalucía es la

zona de fritos. Y la gran emigración de españoles de procedencia catalana en el siglo XIX reforzó el consumo del arroz.

La intensa conexión de las tierras caribeñas se refleja en la existencia de recetas procedentes de una u otra zona. A pesar de que el congrí o los moros y cristianos son muy cubanos, el vocablo viene de Haití. Allí se le dice a los frijoles colorados kongo; y al arroz, ri. Congrí proviene, pues, del créole (kryol) haitiano: “frijoles congos con arroz”. Congrí no equivale a moros y cristianos, como solemos decirle en Cuba al arroz con frijoles negros. Ciertas comidas traídas de Haití dejaron su impronta en ese siglo. El domplin sobrevive entre los cubano-haitianos.

Muchos cubanos gustan de los dulces y platos de procedencia china, introducidos por los culíes. (Villapol, 2013)

A principios del siglo XX la densa emigración española, ahora acentuada por gente del norte, españolizó más la gastronomía y la culinaria cubana. En la gastronomía, los españoles se instalaron como cocineros de restaurantes y casas de familia. En la culinaria, son famosos los cocidos con garbanzos, las fabadas, los embutidos.

Los criollos comenzaron a despojar fabadas y caldos gallegos, chorizo, tocinos, coles, por los potajes cubanos utilizando falda, papas y un buen sofrito.

Lo sustantivo de la cocina cubana está en la mezcla, que yergue hegemónico el sofrito o salsa, abundante a base de tomate. Existe una manera cubana de cocinar: natural, con ingredientes muy determinados, contadas especias (entre sus pilares: orégano y comino), que limita o erradica el uso de pimienta y otros picantes.

La forma cubana de cocción, que la identifica, es lo frito. Es oriundo lo dulce, lo que es de caldo que permita mojar el arroz (porque no gusta la comida seca) y lo que está hecho con arroz.

El plato nacional es el ajiaco criollo, un conjunto de viandas, vegetales y carnes de diversos tipos cocinados juntos que varía por la diversidad de los ingredientes empleados en su confección. Los platos cubanos más típicos son, además del ajiaco y de las combinaciones del arroz con distintos ingredientes, la carne de cerdo asada o frita, los tostones o chatinos (trozos de plátano verde aplastados y fritos), chicharrones de cerdo y picadillo de carne de res. (Bolívar, 1993)

Los cocineros actuales buscan recetarios antiguos para adaptarlos al presente y demuestran una gran variedad en las formas alimentarias, no solo en cuanto a productos, sino también en métodos de cocción y presentación utilizando los elementos de la estilización.

### **1.2.3. Nuevas tendencias en la cocina**

Innovar en la cocina es un arte al servicio del paladar donde los cocineros convierten sus platos en auténticas obras de arte.

La cocina fijada por las nuevas tendencias tiene mucho que ver con el intercambio de productos como frutas y hortalizas propias de otros países. De la suma de estas aportaciones a la cocina tradicional, nace la cocina-fusión. Un ejemplo de esta mezcla de alimentos típicos y exóticos sería una ensalada con brotes de soja. La soja es originaria de los países orientales, y si se añade a la preparación de una ensalada de lechuga, tomate, zanahoria y cebolla conseguiremos darle un sabor muy diferente.

Otra forma de innovar en nuestros platos tradicionales es la sustitución de sus ingredientes por frutas y hortalizas. Así podemos encontrar, por ejemplo, como en vez de pasta para hacer ravioles, canelones o lasaña se preparan con láminas de patatas, zanahorias, calabacines, estas nuevas tendencias gastronómicas con frutas y hortalizas que están marcando la cocina de hoy, y que además nos garantizan una alimentación sana y equilibrada.

Otra de las novedades que se aplica en la cocina de hoy es la gastronomía molecular, donde los platos son preparados de una manera muy singular porque se aplican principios de física y química a su elaboración. Esta tendencia gastronómica esta ligada a la cocina de autor, porque los cocineros buscan, a través de estos procedimientos químicos, producir transformaciones en los alimentos creando espumas, gelatinas que embellecen la presentación de sus platos. (GRUPO EXCELENCIAS 2014)

Se busca nuevas formas de presentación, explorando novedosas texturas o la preservación de las originales, pero siempre preservando o potenciando los sabores puros de los diferentes alimentos.



Dentro de este movimiento se han desarrollado diferentes procesos para lograr estos objetivos, donde todos y cada uno requieren de un equipamiento muy específico y que a primera vista parece proveniente de un laboratorio. (González, R. 2014)

En otras ocasiones, las nuevas tendencias gastronómicas están relacionadas con técnicas culinarias sanas y exóticas, como es el caso de la cocina wok, en la que se emplea un sartén ligera, redonda y profunda que permite métodos de cocción más rápidos y con menos aceite. El wok es perfecto para preparar un salteado de verduras y hortalizas con berenjenas, espárragos, judías verdes, cebolla, pimiento rojo.

También encontramos otras nuevas formas de cocinar, como la slow food, donde se conserva el gusto por los platos tradicionales, y por ello eligen elaboraciones simples, como por ejemplo, un puré de verduras, en el que se evita que los alimentos pierdan su pureza y sabor natural. Esta técnica culinaria es muy rica en frutas y hortalizas, basada en nuestra cultura gastronómica considerada a nivel mundial como saludable y recomendable.

Los platillos cambian de forma continua, ya sea para llevar a cabo ideas más creativas, insertar productos y elaboraciones saludables o por es simple hecho de vincular la cocina con la investigación y la ciencia tal como se ha llevado a cabo en los últimos años por los diferentes movimientos vanguardistas. En la cocina se encuentra toda una gama de posibilidades para crear lo que hace posible el desarrollo de muchas ideas nuevas y que estas sean utilizadas hoy en restaurantes y establecimientos de toda clase. Algunos de los principales cambios en la cocina actual están dados por:

La sustitución de ingredientes en platillos tradicionales por frutas y hortalizas. Así podemos encontrar, por ejemplo raviolis, pero no hechos de pastas, sino de láminas de papas o zanahorias. También la utilización de plantas y otros alimentos de origen vegetal que muchos chef están enfrascados en recuperar en la cocina, para lo que presupone investigaciones de especies existentes poco conocidas y olvidadas, así como las nuevas que puedan surgir durante el análisis de sus diferentes componentes para el uso en la cocina. A partir de este último

elemento se abre una nueva rama llamada gastrobotánica y chefs que se conocerá como ecochef, por lo que en un futuro no muy lejano la cocina natural será reconocida a nivel mundial y se volverá una exigencia de parte del comensal.

La creciente utilización de flores comestibles en los diferentes platos elaborados, una practica conocida desde hace tiempo, pero que ha tomado mayor auge durante los últimos años. La ventaja con la que cuentan las flores es que se aprovecha prácticamente la totalidad de la misma a excepción del tallo. Lo habitual desde el punto de vista gastronómico es que esta nueva práctica culinaria se emplee más como guarnición o acompañamiento de carnes o pescados que como plato único.

La gastronomía molecular, muy conocida y difundida en la actualidad, y donde los platos son preparados de una manera muy singular porque se aplican principios de física y química en su elaboración, al vincular la ciencia en la cocina y donde el chef, más que un simple cocinero, se transforma en un científico e investigador. Esta tendencia gastronómica está ligada a la cocina de autor, porque los cocineros buscan, a través de estos procedimientos químicos, transformaciones en los alimentos y crean preparaciones para embellecer y cambiar la elaboración y presentación de sus platos. Un ejemplo de ello puede ser la utilización de la técnica para la deshidratación de los alimentos, basada en el proceso de liofilización, que posteriormente trituran para ponerlo, en polvo, sobre el mismo alimento de origen, con la finalidad de resaltar su sabor, como puede ser un pescado, que sabe más a pescado

Cambios en las técnicas culinarias de cocción para la elaboración de productos más sanos y exóticos, como es el caso de la cocina wok, en la que se emplea un sartén ligero, redondo y profundo, que permite métodos de cocción más rápidos y con menos aceite. El wok es perfecto para preparar un salteado de verduras y hortalizas con berenjenas, espárragos, cebolla, pimiento rojo, etcétera.

Surgimiento de movimientos como el conocido slow food, en contraposición con el fast food, que conserva el gusto por los platos tradicionales y por ello eligen

elaboraciones simples, como por ejemplo un puré de verduras, en el que se evita que los alimentos pierdan su pureza y sabor natural. (Calaña, 2014).

### **1.3 Servicio Gastronómico.**

#### **1.3.1 Restaurante**

En la actualidad existe una gran variedad de establecimientos de restauración como reflejo de los intereses, modo de vida y necesidades de una sociedad moderna. Esto ha despertado el interés de algunos investigadores que han estudiado las particularidades de este tipo de negocio y han aportado definiciones más elaboradas sobre el concepto de restaurante:

Fernández (2006): Define que un restaurante es un establecimiento donde se ofrece un menú, se presta un servicio y atención de calidad dentro de una atmósfera agradable. El término se deriva del latín *restaurare*, que quiere decir recuperar o restaurar.

NC: 126 /2001: El restaurante es aquel establecimiento concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciadores de estos establecimientos.

Dittmer (2002): Son establecimientos de servicio de alimentos, con un comedor abierto al público donde los alimentos pueden ser comprados o consumidos; existen diferencias significativas entre un establecimiento y otro como resultado de las cinco características más importantes de la operación de servicios de alimentos: Elementos del menú, Calidad en la comida, Precio del menú, Servicio, Ambiente.

El auge de la restauración ha desatado una gran competencia y una constante superación para llegar a ofrecer un producto de excelencia que reúna todas las cualidades para crear deleite y gozo a la hora de comer.

## Clasificación de los restaurantes

Al igual que los hoteles, los restaurantes también reciben una clasificación basada en varios conceptos: Instalaciones, servicios, menú, etc., donde el servicio de los camareros en las mesas es uno de los criterios más valorados.

Existe gran número de países que cuentan con reglamentos para la clasificación de restaurantes elaborados y aprobados por organizaciones legales representadas ante las organizaciones internacionales y regionales de normalización. En Cuba, la Oficina Nacional de Normalización (ONN) elaboró la Norma Cubana: 126 /2001, en la que están representadas todas las instituciones de este sector. Esta norma establece los requisitos mínimos que deberán cumplir los restaurantes que prestan servicio al turismo para su clasificación por categorías, aplicable a restaurantes de nueva inversión, los que se remodelen o los que estén en explotación; ubicados en establecimientos de alojamiento turístico o independiente de estos. Su elaboración fue basada en la aplicación de las Normas Cubanas que regulan los aspectos relacionados con Protección e Higiene del Trabajo, Sanitarias de Alimentos, Protección del Medio Ambiente, Ingeniería Sanitaria y Protección contra Incendios.

Tipos de restaurantes según NC: 126 /2001:

- **Restaurante Buffet:** Es aquel que ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se le presentan, con mayor rapidez en el servicio. Tiene características especiales: se considera informal y por su versatilidad, organización y modalidad pueden ser muy variadas las formas en que se presenta.
- **Restaurante Internacional:** Aquel en cuya carta se ofrecen variedades de platos internacionales y cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permitirá pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú. En algunos casos la carta cuenta con una sección de especialidades del Chef, de la casa o de la región o lo autóctono. El tipo de servicio que se adopta dependerá de la capacidad y la disponibilidad del personal de servicio, ya que este tipo de restaurante no pone limitaciones, al

utilizar indistintamente cualquier tipo de servicio. Requiere un personal altamente calificado.

- **Restaurante Especializado:** Aquel cuya carta se basa fundamentalmente en una especialidad, que puede ser cocina cubana, pescados y mariscos, cocina china, italiana, entre otras. Este tipo de restaurante tiene una segunda variante, ya que en función de la especialidad el servicio podrá ser menos formal, por ejemplo: pizzas. El ambiente deberá ir de acuerdo con la especialidad del restaurante y puede crear una imagen propia; ambientación que podrá ser de acuerdo con la especialidad.
- **Restaurante Temático:** Es donde la validez del concepto general de diseño lo caracteriza y lo distingue para reforzar el tipo de producto que ofrece referido a un tema específico, como puede ser: arte, deporte, un país, una región, una época. El servicio se brindará en función del ambiente y la carta, ya que estos elementos determinarán en cierta forma el modo del servicio. La carta deberá estar en función de la propia imagen, sugestiva, coherente al lugar que se desea mostrar.
- **Restaurante de Lujo o Gourmet** se caracteriza por establecer un balance entre la excelencia en la calidad de los servicios, la oferta de alimentos y bebidas y el confort. Prevalece en ellos la personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y/o la combinación de sabores y colores poco usuales y exclusivos, todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado.

Los restaurantes que prestan servicios al turismo se clasificarán también según sus categorías, especial, primera, segunda, tercera y cuarta, según disposición establecida por la autoridad gastronómica competente; se identifica cada una de ellas con el número de tenedores, 5,4,3,2 y 1 correspondientemente. El grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales deberá aumentar según aumente su categoría.

### **1.3.2 La modalidad de Servicio Buffet.**

El Servicio Buffet es una de las modalidades que más desarrollo ha tenido a lo largo de los últimos años en cuanto a diseño, estructura, disposición, etc., dado por el continuo interés de mantener las cubiertas expectativas de los clientes e incluso deslumbrarlos al visitar el salón. Su auge se produce como oferta sustitutiva a la carta, a partir de algunas ventajas marcadas, entre las que se puede mencionar: mayor fluidez y rapidez en el servicio, abundancia de la oferta, satisfacción de los diferentes hábitos alimentarios y menor precio. Los hoteles con modalidad Todo Incluido son los que con mayor deseo se han empeñado en esta tarea, pues este tipo de servicio es característico e indispensable para estas instalaciones.

En el lenguaje culinario se entiende por buffet una mesa más o menos grande, sobre la cual se disponen diversos platos de forma sugerente. Si se buscara una definición integradora del buffet, tal como se ha conocido en la restauración clásica, podríamos decir que de acuerdo con lo expresado por Gallego (2002) es la “presentación armónica de géneros, materias primas, platos semi elaborados que, situados estratégicamente en el comedor, en una plataforma, actúan como estímulo para los clientes y pueden ser utilizados como ofertas para ser preparados por el personal del comedor”.

Esta modalidad de servicio es de origen francés, propia del siglo XVIII y luego se adoptó en toda Europa. El término de buffet (en español bufé o buffet) hace referencia a la mesa de apoyo que se usaba en esa época para poner las fuentes de comidas y platos necesarios para el servicio. Inglaterra lo popularizó en el siglo XIX adoptándolo para los servicios de *Breakfast* (desayuno), *Tea* (hora del té) y *dinning* (comida), era una forma de ostentación donde se exponían los platos y fuentes repletos de comida, que denotaba el nivel de vida de quien lo ofrecía. Actualmente se utiliza en hoteles, restaurantes de buffet libre, donde el lema es ‘todo lo que puedas comer’.

La principal atracción de este tipo de servicio se basa en brindar la posibilidad de tener una mayor variedad de la oferta gastronómica, presentada de manera agradable, teniendo en cuenta toda una combinación de color y textura de los alimentos, lo cual permite que cada cliente pueda comer a voluntad y satisfacer

sus necesidades según sus exigencias en cada momento. Para un diseño de buffet no solo bastan la belleza del mueble y la creatividad en el diseño, sino que además se hace necesario estudiar detalladamente cada uno de los elementos que harán, una vez terminado este, se pueda obtener un servicio de calidad en todos los sentidos, sin descuidar los elementos estéticos que realzan el entorno.

#### Ventajas de un servicio buffet:

- Puede resultar muy atractivo y apetitoso, si se decora adecuadamente, balanceando colores, sabores y texturas (lo salado debe estar separado de los platos dulces, las bebidas y la vajillas deben tener su sitio en la mesa del buffet).
- No se necesitan servicio de mozos o camareros para atender las mesas, sólo los imprescindibles para levantar los platos sucios y retirar las botellas vacías, etc.
- Los invitados no tienen que esperar a que les sirvan, pues es autoservicio. La comida se exhibe toda junta, hay variedad en el menú y el comensal puede escoger según sus gustos.
- Hay platos para todos los paladares, ya que se incluyen dos platos diferentes del mismo grupo alimenticio, por ejemplo: dos platos con pescados, dos platos con carnes, dos platos con pastas, etc.
- No hay límite en la cantidad de comida, es decir, que no hay raciones, el comensal se sirve la cantidad y veces que desee o que pueda comer.
- Es más económico que otro tipo de servicios con menú concertados.

#### Desventajas del Servicio Buffet

- El problema más habitual es calcular con exactitud cuánta cantidad poner de cada propuesta de comida, saber cuáles son los platillos con mayor éxito y proveer cuál de ellos deberá haber más.
- Las bebidas no se incluyen en el buffet.
- Los invitados comen más que en un servicio tradicional, tener esto presente en el momento de calcular la cantidad de comida.

- El buffet tiene la desacertada idea que la comida que se sirve es de poca calidad, cuando en realidad no tiene porqué ser así, sino dependerá del servicio contratado.

Los invitados estarán moviéndose alrededor de la mesa de buffet para servir la comida, hay que prever un cierto orden para que no se amontonen y guiar el sentido del recorrido; también se puede establecer una fila ordenada, siguiendo un sentido específico para que todos puedan servirse sin agobiarse.

### **1.3.3 Nuevas tendencias en el Servicio Gastronómico**

Desde tiempos remotos se les fueron dando algunos nombres a los tipos de servicios que se realizaban en distintos países. Hoy de igual forma también existen varios tipos de servicios que toman distintos nombres; sin embargo, más que el nombre es importante dominar su forma de realización, dado que se busca utilizar aquel que va a resultar más económico, provechoso y ágil sin que se pierda la calidad, teniendo en cuenta con qué y para quién se trabaja. Los servicios de forma general requieren de personal que los facilite, dependiendo de cada uno, personalizándose en ocasiones de acuerdo con el tipo de cliente; sin embargo, la tendencia hoy está muy asociada a la tecnología, con la utilización de las herramientas tecnológicas y la Internet a favor del servicio. Un ejemplo de esto es el uso de las mesas interactivas y las pantallas táctiles o touchscreen para hacer más rápido la toma de decisiones y evitar errores. Aquí los meseros no toman la orden, sino que esta pasa directamente al chef vía bluetooth, de manera que llega en el momento y evita la pérdida de tiempo.

Sin embargo, esta nueva tendencia crea un problema, ya que se sustituye al dependiente o mesero humano por una tecnología que, aunque facilita la rapidez y evita los posibles errores, nada tiene que ver con la influencia que hasta hoy ha tenido en la toma de decisiones de los comensales para elegir un platillo o regresar o sugerir el lugar a los demás.

Otros, por su parte, integran un poco más al hombre con la tecnología, ya que el empleado interactúa con el equipo y el cliente, lo que facilita las ventas. Esto es



posible porque el empleado selecciona el producto a petición del cliente y el sistema le proporciona el precio de venta (dependiendo de la situación de la venta, la hora, el cliente, la forma de pago); además, si es un producto combinado, el sistema lo sustrae de almacén y lo envía automáticamente a cocina. Desde este tipo de pantalla de uso exclusivo táctil, se realizan todas las operaciones implicadas en la venta como: introducción y modificación de la comanda, selección del cliente, descuentos, forma de pago, comensales, envíos a cocina, impresión de documentos, estados de caja, selección de menús, identificación de empleados, bonos de clientes, separación de facturas, traspasos de cuentas, pedidos a domicilio y mucho más.

Como puede apreciarse, estas tendencias están encaminadas a disminuir el personal de servicio, utilizar las nuevas tecnologías y, dadas las características de este estilo, utilizarla en establecimiento de comida rápida u otros donde el tiempo de servido sea lo más expedita posible, dado el poco tiempo del que dispone el comensal. (Calaña, 2014).

#### Nuevas tendencias del Servicio Buffet

La inserción de estaciones de Show cooking, trinche de carne y pescado y equipamiento novedoso hacen del buffet un espectáculo para los clientes, además de tener ciertas ventajas que permiten un mejor aprovechamiento de los productos.

El Show cooking rompe con la oferta monótona y simplista del buffet tradicional. Dependiendo de las habilidades de los operarios, este circuito puede ser más fluido, rápido y visualmente muy atractivo. De esta forma se crea una mayor interrelación entre el cliente y el cocinero u operario de la zona. Para ello debe tenerse en cuenta que, dado que se trabaja frente al cliente, tanto la higiene del lugar como el uso correcto de uniforme y las buenas prácticas de manipulación, deben ser inmejorables, así como la calidad y frescura de los productos que se oferten.

La utilización de equipamientos como asadores de pollo, carnes, cocedores de pasta etc., pueden ser excelentes opciones, si se cuenta con los medios

necesarios para que el cliente se encuentre satisfecho con el servicio en el cual con estos, se hace partícipe.

#### **1.3.4 Satisfacción del cliente.**

Noda (2004) planteó que un cliente es la organización o persona que recibe un producto, mientras que el producto es el resultado de un proceso y un proceso el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

El cliente externo goza de poder de elección, pues su oferta para el proveedor es más escasa que lo que este último aporta, mientras que el cliente interno rara vez tiene poder de elección, ya que su oferta es abundante y lo que demanda escaso (García, 2000; Noda, 2004; Pérez, 2006; Guzmán, 2014).

Uno de los principios de la gestión de servicios es “permanecer cerca del cliente”. Tal como lo establece el primer principio de la calidad, “el enfoque al cliente”.

El cliente del presente siglo es una persona con valores propios, con intereses particulares, con mucha información, conocedor de sus derechos, que procura invertir (no gastar) su dinero en donde obtenga mayores beneficios.

Se puede definir este como persona física o jurídica, que reúne todas o algunas de las características siguientes: necesidad de un producto, bien o servicio; solvencia o capacidad adquisitiva y poder de decisión. (Anthony, 2002).

En la actualidad, lograr la plena “satisfacción del cliente” es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la “mente” de los clientes y, por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas. (Rodríguez, 2008).

La satisfacción del cliente no es mas que el estado logrado tras un juicio comparativo de los resultados de los atributos del producto o servicio (evaluación global) respecto a sus expectativas; tal evaluación se sustenta en la integración de valoraciones parciales establecidas para los atributos que componen el servicio, pero no sobre todos en igual medida, sino con respecto a aquellos considerados esenciales. (Martínez, Borja y Carvajal, 1999).

El concepto de satisfacción incluye varios elementos característicos: es un estado psicológico, posterior a la adquisición del servicio y de carácter relativo. Se trata de un juicio evaluativo sobre una experiencia que resulta de procesos cognitivos e integra elementos afectivos; es la evaluación de la emoción y no la emoción misma. Es relativo porque traduce el hecho de que la evaluación es un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva vivida y una base de referencia anterior. La doble naturaleza cognitivo-afectiva de la satisfacción, así como su orientación evaluativa, la pueden hacer considerar como una actitud. (Gitlow y Gitlow, 1989).

La satisfacción experimentada por los clientes es la base para su lealtad, y su comportamiento ulterior depende de ello. Para obtener lealtad hay que exceder las expectativas del cliente, pero eso no significa excederlas en todas las dimensiones, sino en las que son esenciales para él, o sea, ofrecer un valor añadido, así como detectar y resolver las insatisfacciones que pudieran producirse. Los clientes leales son un activo intangible de las organizaciones turísticas, pues ellos valoran, aceptan y promueven el servicio; un activo es aquel que aumenta su valor con el tiempo y eso exactamente pasa cuando aumenta la satisfacción de los clientes, (Picayo y Martínez, 1990), que generan los recursos, las inversiones y la rentabilidad. A la vez, es un activo doble porque es la fuente directa de la venta y la garantía para obtener liquidez adicional.

Por tanto, para lograr una ventaja competitiva con el correspondiente efecto económico es imprescindible satisfacer e incluso superar las expectativas del cliente externo; por esa razón varios autores enfatizan en la necesidad impostergable de los servicios en establecer una orientación al cliente (Juran y Gryna, 1995; Albrecht y Bradford, 1997) y medir sus efectos a partir de un sistema de indicadores que reflejen los avances experimentados en la satisfacción y lealtad de los clientes externos; de ahí se desprende la necesidad de una investigación planificada y estructurada de sus necesidades y expectativas, así como el análisis posterior de la percepción por el cliente del servicio recibido.

## **1.4 Inocuidad de Alimentos**

### **1.4.1 Inocuidad**

La inocuidad es uno de los cuatro grupos básicos de características que, junto con las nutricionales, las organolépticas y las comerciales, componen la calidad de los alimentos. (Feldman, 2014) y ha sido definida por el Codex Alimentarius como la garantía de que los alimentos no causarán daño al consumidor, cuando se preparen y/o consuman de acuerdo con el uso a que se destinan. Es un proceso que asegura la calidad no percibida en producción, servicio y elaboración de los productos alimentarios. (INPPAZ OPS/OMS, 2002)

La responsabilidad primaria por la inocuidad alimentaria recae en quienes producen, procesan y comercializan alimentos: granjeros, pescadores, operadores del matadero, procesadores de alimentos, comerciantes mayoristas y minoristas, proveedores de alimentos, restauradores, etc. Es su obligación asegurar que los alimentos que producen y manipulan sean inocuos y satisfagan los requerimientos relevantes de las leyes alimentarias y verificar que dichos requerimientos se cumplan. (Slorach, 2013).

En todos los países, la mayor parte de los alimentos llegan al consumidor a través de un complejo proceso de actividades económicas incluidas en el sistema alimentario. Se trata de actividades tales como la producción, la manipulación posterior a la cosecha, la elaboración, el almacenamiento, el transporte y la distribución. Cuanto más larga sea la cadena alimentaria, más elevado será el número actividades que deberán llevarse a cabo y mayor será el número de personas que intervienen en el proceso, haciendo que los alimentos estén más expuestos a la probabilidad de contaminación alimentaria. (Costarrica, 2005).

### **1.4.2. Contaminación de alimentos durante su procesamiento.**

#### Transportación de alimentos.

Según la NC 454:2006, que establece los requisitos sanitarios generales para la transportación de alimentos, estos no se situarán directamente sobre el piso del vehículo, sino se estibarán y fijarán de forma tal que no les ocasionen daños, contaminación o deterioro. No se transportarán conjuntamente en el mismo medio de transporte dos o más productos alimenticios, si uno de ellos afectan al otro o

representa un riesgo para su conservación o calidad sanitaria. Además el vehículo de transporte deberá estar diseñado para mantener la temperatura del alimento ya enfriado y no para enfriarlo.

Las partes del vehículo en que se transportan alimentos no deben ser de madera. (PRA, 2003). Cuando el medio de transporte tiene condiciones de refrigeración es necesario instalar instrumentos de medición, para mantener la temperatura requerida durante todo el período de transporte (hasta 5 °C en refrigeración y – 18 °C para congelación) (NC 454:2006).

#### Recepción de alimentos.

Los proveedores deben hacerle llegar al establecimiento donde entregan sus productos alimenticios, químicos y biológicos el certificado sanitario emitido por el Instituto de Nutrición e Higiene de los Alimentos (INHA), el cual tiene validez por tres años; este deberá quedar plasmado por los recibidores en un registro actualizado y debe ser exigido al proveedor. (MINSAP, 2005).

El jefe de almacén deberá realizar una correcta inspección visual, las especificaciones de calidad de los alimentos que recibe, así como la higiene y calidad de los envases, y rechazará lo que no cumpla con las especificaciones de calidad y temperatura. Los alimentos refrigerados no deberán recibirse a una temperatura superior a 7°C ni superior de -12°C los congelados, en ambos casos medidos en el centro del producto. Para ello el almacenero deberá tener un registro donde anote: fecha de recibo, alimento evaluado, número del registro sanitario, temperatura (si procede), fecha de vencimiento, nombre del chequeador y firma. (MINSAP, 2005). Además se debe efectuar el Control de Conformidad de los Productos en la recepción y el mismo deberá estar asentado en las planillas recomendadas para esta actividad, que debe ser efectuada por personal autorizado (PRA, 2003).

Es necesario hacer la operación de descarga rápida, pero con el mayor cuidado posible para disminuir la probabilidad de contaminación por materias extrañas o por la proliferación microbiana, dado por el tiempo que demore. (FEHVP, 2003).

## Almacenamiento

Para el almacenamiento de los alimentos, sus ingredientes y los productos químicos no alimentarios se dispondrá de instalaciones diferentes y adecuadas. Además estos productos tendrán una correcta identificación. (NC 143:2002).

Se almacenarán productos que sean compatibles, y se controlará que no se produzca contaminación cruzada, sobre todo entre productos crudos y cocinados; no existirán alimentos en mal estado o con signos de deterioro (MH, 2003).

- Almacenamiento en seco.

Los alimentos se colocarán de forma tal que sea más sencillo utilizar los más antiguos, garantizando así la rotación de la mercancía, o sea, que el principio que debe regir durante esta etapa es el PEPS (primeras entrada, primeras salidas, conocido en inglés como FIFO) (MINSAP, 2005).

Todos los productos deberán estar sobre tarimas para que se impida el escondite de vectores y sean fáciles de limpiar. No se admiten en el almacén pallet de madera en sustitución de las tarimas ni equipos fuera de uso. El mismo deberá estar en perfecto estado de limpieza, libre de polvo, telarañas, etc., y tener una construcción sólida, con tragantes, protección contra vectores y adecuada ventilación natural o forzada. (MINSAP, 2005).

- Almacenamiento en frío.

Deberá existir cámaras independientes en buen estado para: carnes, pescado y mariscos, productos lácteos, embutidos y ahumados; frutas, vegetales y verduras, helados, productos de repostería y otros productos que lo requieran. Los huevos se mantendrán en áreas ventiladas y se consumirán en 7 días de la puesta o en áreas climatizadas para su consumo en 15 días. En todas las cámaras se deberán controlar las temperaturas, y se llevará un registro por cámara, con las temperaturas leídas en tres momentos del día (7:00 am, 12:00 m y 17:00 pm) Los alimentos que requieran refrigeración, como embutidos y ahumados, deberán estar en cámaras a temperaturas inferiores de 5°C. Asimismo, los productos congelados, como carnes, pescado, etc, se mantendrán a una temperatura no superior a -18°C y en el caso de los helados a -20°C. Los que se descongelen no podrán ser congelados nuevamente, sino pasar a consumo en un período de 2-3 días. (MINSAP, 2005).

### Preparación y elaboración.

Las áreas de preparación de productos crudos y elaborados serán completamente independientes y estarán climatizados (lunch, carnicería y dulcería) (MINSAP, 2005). Es imprescindible separar los alimentos crudos de los alimentos listos para el consumo. Si es posible, deben utilizarse distintos utensilios y superficies para el procesamiento de los diferentes productos; así como es esencial limpiar y desinfectar los primeros perfectamente después de su uso. (FTO, 2007).

Las tablas de corte deben emplearse codificadas con diferentes colores para el procesamiento de los productos. A las carnes crudas les corresponde las tablas de color rojo; las carnes y pescados cocinados, amarillo; el pescado crudo, azul; el pan y productos lácteos, blanco; vegetales crudos para ensalada, verde y los vegetales crudos para cocinar, marrón. Si no están disponibles estas tablas, deben utilizarse sistemas de identificación que permitan la segregación de operaciones para evitar la contaminación cruzada. Las tablas deben ser guardadas en sitios distintos y limpiadas profundamente, además de tratadas con detergente-desinfectante entre distintos usos. También deben usarse cuchillos y utensilios distintos para la preparación de alimentos crudos y cocinados. Lo ideal es que se use para los cuchillos y utensilios el mismo código de colores que se emplea para las tablas de corte. (MH, 2003; Persia, 1997).

Los paños de cocina que se empleen en superficies o equipo utilizado en la preparación de alimentos crudos deberán ser de otro color y no podrán usarse nunca con las superficies o equipo empleado para la preparación de alimentos listos para el consumo. (FTO, 2007). Estos deben ser preferiblemente desechables, si se usan de tejido deberán estar en perfecto estado, limpios, y (cuando no estén usándose), se mantendrán sumergidos en solución de cloro de 50 mg/l (MINSAP, 2005).

Todas las frutas y vegetales se recibirán en envases y transporte adecuado. Los vegetales destinados a la elaboración de ensaladas y las frutas que se vayan a consumir crudas deben desinfectarse, utilizándose solución desinfectante registrada para este uso. Los huevos serán lavados y desinfectados antes de su utilización. No serán cascados hasta que estén secos y no se autorizará la

producción de mayonesa con huevo fresco por el riesgo de contaminación por salmonella. (MH, 2003).

En esta deberán existir termómetros y registros para el control de la temperatura de los alimentos elaborados (cocción de asado y grillado), sobrepasando en el interior del alimento (centro) los 75°C. El tiempo y la temperatura del cocinado serán los suficientes para asegurar la destrucción de los microorganismos patógenos no productores de esporas. Los productos semicrudos o “rare” solo se podrán elaborar a partir de carnes certificadas como libre de patógenos. (FTO, 2007).

El tiempo máximo que transcurrirá después del tratamiento térmico o cocción de un alimento hasta su consumo, no será mayor de 2 horas si el mismo se mantiene a temperatura ambiente, pudiendo estar expuestos hasta 4 horas a temperaturas mayores de 65 °C mediante mesas térmicas u otros medios o hasta 24 horas a menos de 5 °C , por debajo del límite inferior de la zona de peligro, en el caso de las carnes, cocidos, asados y molidos, ensaladas frías, dulces de crema, postres, natillas y productos a base de huevo y leche y otros de riesgo. (NC 453:2006).

#### Exhibición de alimentos fríos y calientes.

Todos los alimentos listos para el consumo se encuentran expuestos a la contaminación de los manipuladores o el público, por lo que deberán estar protegidos mecánicamente con cristal en los muebles convencionales o en envases, según sea el caso. (MINSAP, 2005). Los alimentos calientes deben estar a una temperatura mínima de 65 °C en las mesas de exposición y los fríos a una temperatura máxima de 5 °C, estos serán repuestos con frecuencia en las unidades de exposición/servicio, preferentemente en pequeñas porciones para evitar el exceso de manipulación y exposición; pero no podrán ser colocados sobre los alimentos existentes (MH, 2003).

**1.4.3. Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control:** Uno de los métodos de control a través del cual se pretende asegurar la producción de alimentos sanos e inocuos a nivel mundial es el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), procedimiento sistemático y preventivo que



permite identificar peligros específicos (biológicos, químicos y físicos) y medidas para su control. (Costarrica, 2005).

Este constituye una herramienta de gestión que ofrece un programa efectivo de control de peligros. Es racional porque está basado en datos registrados de las causas de las ETA. Es lógico y comprensible porque considera las materias primas, el proceso y el uso posterior del producto (OPS/INPPAZ, 2001).

El HACCP es compatible con otros sistemas de control de calidad. Esto significa que la inocuidad, la calidad y la productividad pueden ser tocadas juntas con los beneficios de una mayor confianza por parte de los consumidores, más lucros para la empresa y unas mejores relaciones entre los que trabajan por el objetivo común de garantizar la inocuidad y la calidad de los alimentos. Todo eso se puede expresar por un evidente beneficio para la salud y la economía de los países (OPS/INPPAZ, 2001).

Este Sistema está conformado por siete principios los que se enuncian a continuación (NC 136:2002):

Principio 1: Realizar un análisis de peligros.

Principio 2: Determinar los puntos críticos de control (PCC)

Principio 3: Establecer Criterios de Control en PCC (Límites Críticos)

Principio 4: Establecer un sistema de vigilancia para asegurar el control de los PCC

Principio 5: Establecer las medidas correctivas que han de adoptarse cuando la vigilancia indica que un determinado PCC no está controlado.

Principio 6: Establecer procedimientos de verificación para comprobar que el sistema de HACCP funcione correctamente.

Principio 7: Establecer un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados para estos principios y su aplicación.

Para obtener un enfoque exitoso de los Planes HACCP es necesario el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Elaboración (BPE) o “GOE Manufacture Practicas” (GMP) y de las Operaciones de Procedimiento Estándar de Saneamiento (POES) o “Sanitation Standard Operation Procedure” (SSOP’S),

ambos pre-requisitos van a establecer una base sólida para asegurar la higiene de los alimentos y deben aplicarse desde la producción primaria, proveedores hasta el consumo final, teniéndose en cuenta los controles básicos que se efectúan en cada etapa (OMT, 1999).

Las BPM son los procesos que controlan las condiciones operacionales dentro de un establecimiento ejecutadas con el fin de obtener alimentos inocuos, saludables y sanos. (Dirección de Alimentación, 2014). El cumplimiento de estas prácticas se debe realizar sobre la base de las normas sanitarias y los principios generales de Higiene de los Alimentos, donde se deben considerar las condiciones estructurales de los establecimientos, la cantidad y calidad del agua, el control de los vectores, los residuos sólidos y los residuales líquidos, la higiene y salud de los empleados, para lo cual es necesario desarrollar su educación sanitaria, la calidad de las materias primas, el control de todos los procesos de los alimentos y los productos terminados. En resumen todo lo que directa o indirectamente tiene relación con la calidad sanitaria de los alimentos. (Caballero, 2004).

Los Procedimientos de Operación Sanitaria Estándar o Procedimientos de Operación Estándar de Saneamiento (POES), conocidas en el idioma inglés como SSOP, constituyen uno de los prerrequisitos para implantar el sistema HACCP. Sus definiciones durante muchos años se han agrupado en las conocidas medidas básicas de saneamiento o en los programas de saneamiento. El cumplimiento de sus requisitos es indispensable para garantizar la inocuidad de los alimentos. (Caballero, 2000).

Un programa de POES es parte integrante de las BPM y debe contener los siguientes elementos: procedimientos de limpieza y desinfección a seguir antes, durante y después de las operaciones, frecuencia para la ejecución de cada procedimiento e identificación del responsable de dirigirlo, vigilancia diaria de la ejecución de los procedimientos, evaluación de la efectividad de los POES y sus procedimientos en la prevención de la contaminación y toma de acciones correctivas cuando se determina que los procedimientos no logran prevenir la contaminación. (Panaalimentos, 2014).

## CAPITULO II

Tomando en consideración lo analizado en el marco teórico referencial de la investigación que sustenta el presente Trabajo de Diploma, se reconoce que la oferta, la elaboración y el servicio de alimentos y bebidas son indispensables para la correcta gestión de la actividad de restauración, lo cual es un elemento esencial para el desarrollo y el éxito del restaurante.

El presente estudio se realizó en la mesa buffet del restaurante La Turquesa del Hotel Brisas Guardalavaca, para ello se utilizaron herramientas ya validadas por diferentes autores, como son Torriente (2001), Romaní (2005), Mora (2006) Rodríguez (2008) y Hernández (2012), que sirvieron de guía para el desarrollo del mismo, a través de una secuencia lógica. El estudio sigue un orden que se presenta a continuación. El mismo se inicia con la caracterización del hotel y el restaurante y culmina con la con la elaboración de un plan de acción.

### **2.1 Caracterización del hotel y el restaurante**

Para caracterizar el hotel y Brisas Guardalavaca el restaurante La Turquesa, se utilizó la “Guía de preguntas para la entrevista a los directivos y especialistas, (Romaní 2005) (Anexo 1). Además se utilizó la revisión de documentos y la observación como métodos auxiliares para enriquecer el estudio.

El 26 de noviembre de 1994 nace el Hotel Brisas Guardalavaca. Está situado en el polo turístico Guardalavaca, a 54 kilómetros de la ciudad de Holguín, capital de la provincia; ubicado en Calle 2 número 1, en el municipio Banes. Cuenta con una estructura de servicios cuatro estrellas de modalidad “Mega Todo Incluido”, y de primera línea de playa. Se diseñó con el propósito de contar con un Hotel “Cuatro Estrellas” en la costa norte de la Ciudad de Holguín, que pudiese asumir el creciente turismo de playa y dar alojamiento a un gran número de clientes con preferencia al segmento de familia.

El hotel cuenta 437 habitaciones, de ellas 220 son matrimoniales, 2 con facilidades para discapacitados, 16 triples y 119 sencillas, incluidas 80 mini suite, las mismas se clasifican en Suite, Mini- suites, Junior suites, Vista al mar, Vista al jardín e Intercomunicantes; en ellas el cliente dispone de TV satélite, aire

acondicionado, teléfono, cuarto de baño con ducha y bañera, caja de seguridad, minibar disponible a solicitud.

Su personal está compuesto por un total de 406 trabajadores, distribuidos en 13 Cuadros, 37 Técnicos, 131 Obreros y 225 de Servicios. De ellos 173 son mujeres y 233 hombres

Se ofrecen ofertas gastronómicas empleando el servicio de buffet y a la carta. Se brinda además servicios internos complementarios como Disco Club “La Dolce Vita”, deportes náuticos; se incluyen otros servicios generadores de ingreso de bolsillo: el Picnic, el Dinner Dance, el servicio de niñera, correo y fax.

En el Complejo, el cupo de las habitaciones está garantizado por los turoperadores (TTOO) siguientes.

- Canadá: VATH, NALG, World of Vacations, Signature, TMR, Regent Holidays, Canadá 3000, Hola Sun.
- Reino Unido: Thomas Cook
- Alemania: TUI, Oger Tours, LTU, Neckermann, Kreuzer, Alltours.
- Holanda: Holland International, Arke Reizen, Special Traffic, Evenement Reizen.
- Suiza: Hotel Plan, Esco Reisen, Vögole Reisen, Kuoni.
- Italia: HIT.
- Francia: VATF.
- Austria: Gulet Touristik.
- Cuba: Habanatur, Agencias de viajes Cubanacan.

Los principales países emisores son: Canadá, Inglaterra, Alemania, Holanda, Cuba, España, Francia e Italia.

Los principales proveedores son: Comercializadora ITH (Abastecedora del turismo), Unidad Empresarial de Base de Frutas Selectas, Suchel Holguín, Empresa Cárnica, Cuba Ron, Bucanero S.A., Empresa Avícola, Empresa de Productos Lácteos, Ensuna, Elf Gas Cuba, Empresa de Bebidas y Refrescos, entre otros.

La Estructura Organizativa de Dirección del Hotel Brisas Guardalavaca se muestra en el Anexo 9

En 1998 se define de manera participativa la Misión, Visión, Eslogan, información que se presenta a continuación.

Misión: Somos el mega todo Incluido más cubano de la familia vacacionista.

Visión: Seremos el mega todo Incluido líder de la hotelería en el Caribe, distinguiéndonos por la fantasía y la hospitalidad sin límites.

Eslogan: Fantasía incluida con sabor cubano.

Por la necesidad de brindar un servicio de alimentos a la altura de la instalación se localizó en la planta baja del Hotel el Restaurante “La Turquesa”, una mesa buffet la cual puede acoger 230 clientes al mismo tiempo y brindar un servicio de adecuada calidad, a sólo 20 metros de las aguas del Mar Caribe y la faja de arenas finas de la Playa Guardalavaca, vinculado a la flora cubana; este hermoso lugar se encuentra situado entre el lobby bar El Tejado, la Piscina del Hotel y la Parrillada Isla Mujeres.

Particularidades: Con una arquitectura basada en códigos de la época colonial cubana, donde los vitrales de colores entre cálidos y fríos ofrecen un agradable ambiente, acompañado con la presencia de arcos de medio punto y techo entablado.

Concepto: Buffet temático, donde un colectivo profesional ofrece lo mejor de sí para satisfacer las necesidades del cliente más exigente, combinando el arte de un buen servicio con el arte de la alta cocina, logrando una adecuada mezcla de servicios variados y noches inigualables.

Tipo de mesa buffet: mesa distribuida en tres Islas (Buffet de frutas naturales, buffet de ensaladas, platos fuertes y guarniciones y buffet de jugos y postres), acompañada de varias mesas fijas o móviles que se implementan en dependencia de la ocasión o noche temática (mesa de panes, de queso, de pastas, trinchas, de ostras).

Los conceptos temáticos de cada cena tienen concordancia con los espectáculos nocturnos, existiendo un tema diferente para cada día de la semana.

Servicios que se prestan: desayuno, almuerzo y cena.

Reservaciones: Todos los clientes hospedados en el complejo tienen la misma posibilidad de acceso al buffet, por lo que no se necesita previa reservación,

rigiendo el principio “First come First in”, siendo distribuido en el salón, atendiendo a sus preferencias.

La estructura básica de los departamentos que intervienen en la actividad de restauración son las áreas de Aseguramiento Técnico Material (ATM), Cocina y Restaurante.

Las materias primas se compran a través de convenios con los proveedores, una vez en la entidad se reciben y almacenan. Debido a que los convenios de pago a los proveedores oscilan entre 30 y 45 días, los stocks de alimentos son moderados. Se trata que la rotación sea como mínimo de 26 días y en algunos casos, específicamente para las bebidas y alimentos de 15 días, incluso menos como sucede con víveres secos y las carnes que es de 1 semana; en el caso de las frutas y los vegetales los carros agrícolas acuden hasta 3 veces a la semana.

El área de cocina recibe del almacén los productos a elaborar en las diferentes zonas. Una vez confeccionados los alimentos se trasladan a la zona de servicio del restaurante La Turquesa cumpliendo con el principio de marcha hacia delante. Se cuenta con licencia sanitaria otorgada el 26 de octubre del 2001 y ratificada recientemente el 28 de marzo del 2014, lo cual según CALMECAC (2013) constituye un beneficio para la instalación desde el punto de vista de inocuidad alimentaria y elaboración bajo el más estricto control higiénico, a su vez ofrece competitividad en el mercado lo que posibilita mayor calidad en el servicio que demandan los clientes y la tranquilidad de los mismos

#### Caracterización de los clientes.

Para el cliente externo se hizo uso de la revisión de la documentación existente en la oficina del Jefe comercial del hotel.

El principal motivo de viaje de los clientes que visitan la instalación es el ocio. La edad promedio de los mismos se encuentra entre 50 y 55 años, el 57 % pertenece al sexo femenino y el 43 % al sexo masculino.

El mercado lo componen, Canadá como principal emisor, también lo integran Reino Unido, Alemania, Cuba, Holanda, Francia, España e Italia. Los primeros por el hecho de pertenecer el hotel desde sus inicios a cadenas de origen canadienses, influyendo también el ser Canadá el principal emisor de turistas hacia Cuba, según reporta García (2005).

Los resultados acumulados hasta el 30 de junio muestran un cumplimiento del 100 % del ingreso de paquete y un 102 % de los turistas días, el ingreso medio se cumple al 98,4 % con 0,74 cubano convertible (CUC) por debajo del plan y decreciendo en 0,95 CUC respecto al año anterior.

Por mercados Canadá con un 53% de participación, generando el 60 % de su producción por ofertas especiales y creciendo un 14 % respecto a igual periodo. Reino Unido en segundo lugar con un 25 % de participación generó el 83 % de sus ventas por Early Booking Bonus (EBB) decreciendo un 2 % respecto al 2012. Alemania, el tercer mercado con el 9 % de participación creciendo un 6 % respecto a igual periodo.

A continuación en la Figura 1 se muestra un resumen de cómo se ha comportado la composición de los mayores países emisores en el último trimestre del año 2013.

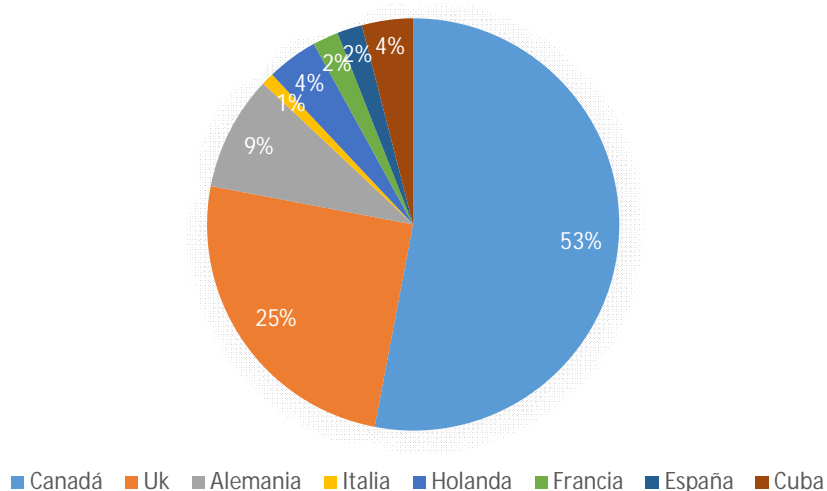


Figura 1. Comportamiento de la composición de los mayores países emisores en el último trimestre del año 2013.  
Fuente: Elaboración propia.

Para la caracterización del cliente interno se utilizó la revisión de documentos y entrevista al esp. De RRHH. Allí se constató que la plantilla de trabajadores en el área de salón es de 15 y en la cocina de 11. Además que el intervalo de edad oscila entre 31 y 40 años, lo cual demuestra que existe una fuerza laboral joven y

esto permite una mayor agilidad por lo que se logra ofrecerle al cliente un servicio más rápido, ya que el consumidor es muy exigente con los tiempos de espera. El 85 % posee un nivel de escolaridad de 12mo grado, el 15 % de nivel superior lo cual demuestra que el personal se encuentra formado y capacitado para el logro de los objetivos de la entidad, lo asegura que los trabajadores posean una cultura general integral . El 65 % es técnico medio en hotelería y turismo, el 35 % ha recibido cursos de capacitación relacionados con las temáticas de restauración, lo cual indica que el personal cuenta con una sistemática formación especializada y esto le permitirá asistir al cliente en caso de ser necesario. Referente a la experiencia laboral el 90 % lleva trabajando en su profesión más de 5 años, lo que evidencia estabilidad laboral.

A continuación se muestra la tabla 1 donde se muestran los datos recopilados del cliente interno:

#	Preguntas	Opciones	%
1	Edad	Menos de 20 años	5
		De 21 a 40 años	60
		De 41 a 60 años	35
		Más de 60 años	-
2	Nivel de escolaridad	6to	-
		9no	-
		12mo	85
		Superior	15
3	Formación especializada en hotelería y turismo	No	-
		Obrero calificado	-
		TM en hotelería	65
		Curso de capacitación	35
4	Experiencia en el puesto de trabajo actual	Menos de un año	-
		De 1 a 5.	10
		Más de 5 años	90
5	Tiempo en la instalación realizando la función actual	Menos de un año	-
		De 1 a 5.	10
		Más de 5 años	90

**Tabla 1. Caracterización de los recursos humanos**  
**Fuente: elaboración propia con datos de la plantilla de la organización**



### Caracterización de los proveedores.

Para la caracterización de los proveedores se utilizó la revisión de documentos (lista de proveedores aprobados, documentación que recoge las condiciones de entrada de la mercancía, certificados de conformidad, registro sanitario y especificaciones técnicas). Este documento está puesto a disposición de los usuarios de la empresa.

Se conocen cuales son los principales proveedores, encontrándose la lista de proveedores aprobados, la cual está a disposición de los usuarios de la empresa. Para todos los casos se comprobó que se conocen los productos que ofertan, su calidad, precios, etc. Al recibirse las mercancías las mismas vienen acompañadas de sus respectivos certificados de conformidad, registro sanitario y especificaciones técnicas.

La totalidad de los proveedores poseen Sistema de Gestión de la Calidad. Se incluye dentro del servicio prestado la entrega de fichas técnicas, se otorga garantía y se prestan servicio posventa.

Los principales proveedores son: Comercializadora ITH (Abastecedora del turismo), Unidad Empresarial de Base de Frutas Selectas, Flores y Plantas, Suchel, Empresa Cárnica, Cuba Ron, Bucanero S.A, Empresa Avícola, Empresa de Productos Lácteos, Ensuna, Elf Gas Cuba, Empresa de Bebidas y Refrescos, entre otros.

- Comercializadora ITH (Abastecedora del turismo)

Importar y adquirir en Cuba productos y equipos para su comercialización y distribución a las entidades del sector turístico.

- Unidad Empresarial de Base de Frutas Selectas

Comercializa frutas y productos agropecuarios frescos, secos, congelados y en conservas, pulpas, plantas condimentosas, condimentos, productos naturales para infusiones.

- Empresa Cárnica

Garantiza la producción y comercialización de productos cárnicos en el mercado, entre ellos se encuentra carne de res deshuesada, vísceras de res, carne de cerdo en banda, vísceras y otros del cerdo, carne en conserva, masas, hamburguesas, productos ahumados; mortadellas, jamón pierna tradicional, lomo

de cerdo ahumado tradicional, lacón ahumado, bacón, butifarras, potajín o fabadiza, salchichón, jamones de alto rendimiento, jamonadas, morcillas, chorizos, picadillo condimentado.

- Corporación Cuba Ron S.A

Es la entidad que se dedica a la venta de rones, licores, vinos, bebidas no alcohólicas, aguas minerales, refrescos y ligantes, levadura seca instantánea para la producción de pan y fermentos. La Corporación además cuenta con la entidad Bodegas San Cristóbal, S.A. productora y comercializadora de vinos de mesa y varietales y La Empresa Mixta Vinos Fantinel S.A. productora y comercializadora de los vinos de mesa Castillo del Morro, Soroa y San Cristóbal

- Cervecería Bucanero S.A

La Empresa Mixta Cervecería Bucanero S.A,

Dedicada a la producción y comercialización de cervezas y maltas envasadas en latas, botellas y toneles, especialmente de las marcas bajo licencia (Cristal, Bucanero, Bucanero Max, Mayabe, Palma-Cristal, Beck's, Labatt e Interbrew). Sus productos fundamentales son las conocidas y prestigiosas marcas Bucanero Fuerte y Bucanero Premium, Mayabe Fuerte y Clara y Cristal.

- Empresa Avícola

Comercializa carne y huevo de ave, subproductos avícolas, embutidos, ahumados, carne de conejo, ovejo y cerdo. El desarrollo de sus producciones principales se ve enmarcada en huevo de gallina, huevo de codorniz, carne de codorniz, carne de pavo, carne de conejo, pechuga de pavo, carne mecánicamente deshuesada de pavo y alas de pavo.

- Empresa de Productos Lácteos

Las principales producciones se enmarcan en leche pasteurizada, yogurt natural y saborizado, cremas frescas, mantequilla, soyurt, leche de soya saborizada, helado, mezcla física, queso crema, queso fresco, queso semiduro, queso pasta blanda, quesos duros, queso de pasta hilada, quesos azules, quesos análogos, queso fundido; dentro de esta amplia variedad de quesos encontramos Queso Guardalavaca, Queso Broodkaas, Queso Gratina, Queso Svecia, Queso fundido, Queso Ponlet Fleur, Queso Mozzarella, Queso Azul de Cuba, Queso Lonja. Elabora además queso crema y mantequilla vegetal, a partir de pasta de soya, así

como aprovechan e industrializan los sueros de queso, obteniendo requesón y suero saborizado como bebida refrescante.

- Empresa de Bebidas y Refrescos

Comercializa roncs, aguardientes, refrescos embotellados y a granel, refrescos concentrados y siropes, agua natural en botellones. También a la distribución y venta de cervezas embotelladas.

- Empresa Molinera y Confitera

Comercializa harina y otros productos derivados de este proceso, así como otros productos de confitería y repostería como sorbetos, galletas dulces, galletas finas, natillas y refrescos instantáneos.

- Empresa de Conservas de Frutas y Vegetales

Comercializa conservas de frutas y vegetales, incluyendo semielaborados, compotas, salsas, aderezos y otras producciones de la industria como son específicamente fruta bomba en almíbar, mayonesa, mermelada de mango natural, pasta de guayaba, catsup, ensalada de pimientos, cebolla encurtida, guayaba en almíbar, mermelada de guayaba concentrada, mermelada de fruta bomba natural, mermelada de toronja concentrada, mermelada de fruta bomba concentrada, puré de frutas, puré de tomate, pasta de tomate.

## **2.2 Determinación de factores que inhiben el desarrollo del Restaurante.**

Según Rodríguez (2008) en la restauración existen factores inhibidores, estos son aquellos que inciden en el desempeño de la organización de forma negativa, imposibilitando la excelencia en el proceso de prestación del servicio. La medición que se realiza para cada área, es un arma importante que proporciona una magnitud más exacta de la calidad de manera general y permite un mejor diagnóstico de los factores inhibidores. Se tendrá a la mano la información necesaria del resultado de los indicadores, donde el nivel de satisfacción de los clientes externos tendrá un gran peso, que además arrojará el estado de cada uno de los atributos que se miden (atención al cliente, habilidades técnicas, rapidez del servicio, presencia del personal, calidad de la oferta, precios, variedad, higiene y organización, decoración y estética, y música y

entretenimientos), lo que dará una idea más clara de hacia donde dirigir el análisis.

Los factores que inhiben el desarrollo del restaurante se consideran que son la oferta de alimentos, la elaboración de alimentos, los servicios de alimentos, y las buenas prácticas de elaboración de alimentos. Para evaluar dichos factores se emplearon los estándares establecidos por la cadena Cubanacan S.A. (Anexo 2), el cuestionario de control elaborado por Torriente (2001) (Anexo 3), la Lista de Chequeo de Atención al Cliente establecidos por la cadena Cubanacan S.A. (Anexos 4), la Guía de inspección para la Evaluación Sanitaria de establecimientos turístico propuesta por el MINSAP (2005) (Anexo 5) y se aplicó la encuesta propuesta por Mora (2006) (Anexo 6).

Todos los factores mencionados se analizaron durante un periodo de 30 días, observándose su cumplimiento en los eventos del desayuno, almuerzo y cena.

#### Análisis del comportamiento de la planeación del menú (oferta de alimentos)

La oferta de alimentos en el desayuno se incumple para 15 del total reportados en los estándares establecidos, lo que representa un 57% de cumplimiento, los mismos aparecen representados en la Figura 2.

Entre los alimentos que no cumplieron con los estándares, los porcentajes más bajos corresponden a los frutos secos, guarniciones del helado y mieles con 43, 47 y 50%, respectivamente, debido a deficiencias de insumos como son copas, salseras y cestos, no a la falta del producto, esta misma causa está motivando el incumplimiento de los panes, mini dosis de mermeladas y guarniciones del salmón lo cual demuestra deficiencia en la gestión de las compras de los insumos y la manera en que repercute en la calidad del servicio.

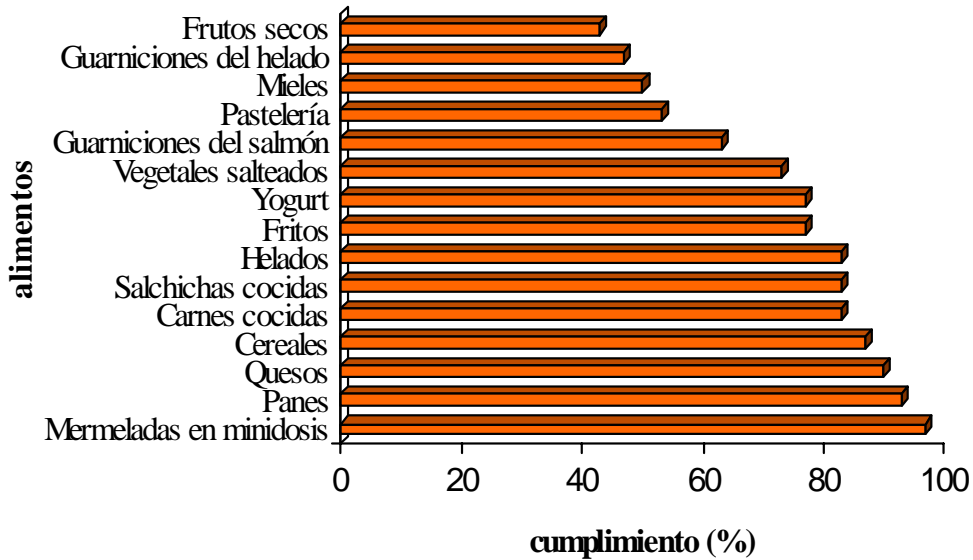


Figura 2. Porcentaje de cumplimiento de los alimentos que no satisfacen los estándares en el desayuno

Los incumplimientos con respecto a los vegetales salteados, fritos y salchichas cocidas se deben a la falta de gestión del buffet ya que sólo de ellos depende que se realicen el número de platos correspondientes a estos grupos, pues en estos casos no hay ausencia del producto.

Otros grupos de alimentos también afectados son los yogures, helados, cereales y quesos. Esta situación según planteó la especialista de Calidad del hotel se debe a fallas de los proveedores. Es pertinente reflexionar sobre la inconsistencia en los suministros e incumplimiento de los compromisos comerciales que pueden llegar a afectar la oferta, por ejemplo productos deficitarios ya sean alimentos o insumos y la falta de seriedad en la entrega de mercancías al almacén por parte de algunos proveedores provocan ausencias de determinado renglón, a pesar de no faltar en las comercializadoras. La exigencia en el cumplimiento de los convenios es de vital importancia para llevar a feliz término el servicio ofertado por el restaurante.

En el caso particular de las carnes cocidas está incidiendo un problema de espacio en la mesa buffet, porque el área en esta parte del mueble no es suficiente para que quepan la cantidad de alimentos que se establecen en los estándares.

La pastelería alcanzó el 63% de cumplimiento, lo cual ratifica los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción al cliente con respecto a la variedad de los postres, donde la mayoría la evaluó de manera satisfactoria.

La Figura 3 muestra los ocho alimentos que no cumplieron los estándares establecidos en el evento del almuerzo, lo que representa un 76% de cumplimiento.

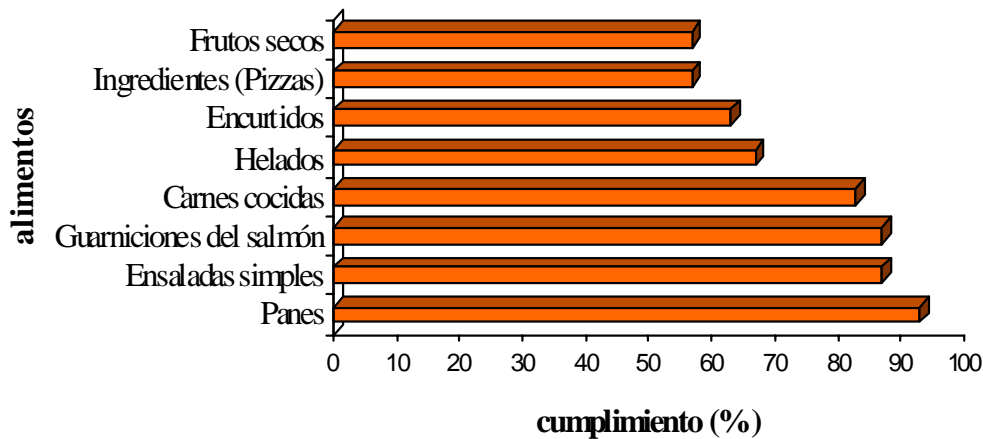


Figura 3. Porcentaje de cumplimiento de los alimentos que no satisfacen los estándares en el evento del almuerzo

Los incumplimientos estuvieron motivados fundamentalmente por las mismas causas que en el evento del desayuno. Las deficiencias de insumos están incidiendo en el incumplimiento de frutos secos, ingredientes para pastas, guarniciones del salmón y panes. Las fallas de los proveedores en este evento únicamente está generando el incumplimiento en los helados y los problemas de espacio en este caso afectan además de las carnes cocidas a las ensaladas simples.

Para las frutas se observó un sobrecumplimiento de 127 y 107% para el desayuno y almuerzo respectivamente y sin embargo un número considerable de clientes plantearon que se debe mejorar la variedad, incluyendo frutas de otras latitudes ya que las que se ofertan en su mayoría son tropicales. Para el caso de los embutidos con un 113% de cumplimiento en el desayuno y 127% en el almuerzo, en este aspecto, los clientes plantearon como observación en la encuesta que no son de primera calidad, por presentar un alto contenido de grasa.

Esto corrobora la existencia de problemas en la gestión del buffet al no existir congruencia entre los estándares y la satisfacción final de los clientes para los cuales deben estar diseñados.

La tabla 2 resume las causas de incumplimientos en los estándares de alimentos establecidos en función de lo explicado anteriormente.

CAUSAS DE INCUMPLIMIENTO	GRUPOS DE ALIMENTOS
Deficiencias de insumos	▪ Frutos secos
	▪ Guarniciones del helado
	▪ Mieles
	▪ Panes
	▪ Mini dosis de mermeladas
	▪ Guarniciones del salmón
	▪ Ingredientes para pastas
Falta de gestión del buffet	▪ Vegetales salteados
	▪ Fritos
	▪ Salchichas (Cocidas)
	▪ Pastelería
Fallas de los proveedores	▪ Yogures
	▪ Helados
	▪ Cereales
	▪ Quesos
Espacio en el buffet	▪ Carnes (Cocidas)
	▪ Ensaladas simples

Tabla 2. Causas de incumplimiento de algunos grupos de alimento

La oferta de alimentos en la cena se incumple en cuatro de los grupos de alimentos reportados en los estándares establecidos por la cadena Cubanacán, lo que representa un 85 % de cumplimiento, los alimentos corresponden a las estaciones vegetales frescos, ensaladas compuestas y escabeches, entrantes calientes y fríos y las pizzas, los mismos aparecen representados en la Figura 4

Los incumplimientos estuvieron motivados para los vegetales frescos y la estación de entrantes calientes y fríos por las mismas causas ya expuestas en el evento del almuerzo. Para las ensaladas compuestas y escabeches esta incidiendo un problema de espacio en la mesa buffet, porque el área en esta parte del mueble no es suficiente para que quepan la cantidad de alimentos que se establecen en los estándares. Para las pizzas se decidió mantener la oferta en la parrillada o

grill, eliminándose de la mesa buffet este servicio producto a que la misma se reseca mucho.

De manera general se puede observar que el incumplimiento de los estándares se debe a dos aspectos fundamentales, primero la inexistencia de la mercancía por los proveedores; no por falta de seriedad en la entrega, sino porque no cuentan con la misma y segundo problemas de espacio en la mesa buffet, porque las áreas no son suficiente para que quepan la cantidad de alimentos que se establecen en los estándares.

Lo anterior evidencia problemas en la gestión del buffet al no existir congruencia entre los estándares y el diseño del buffet.

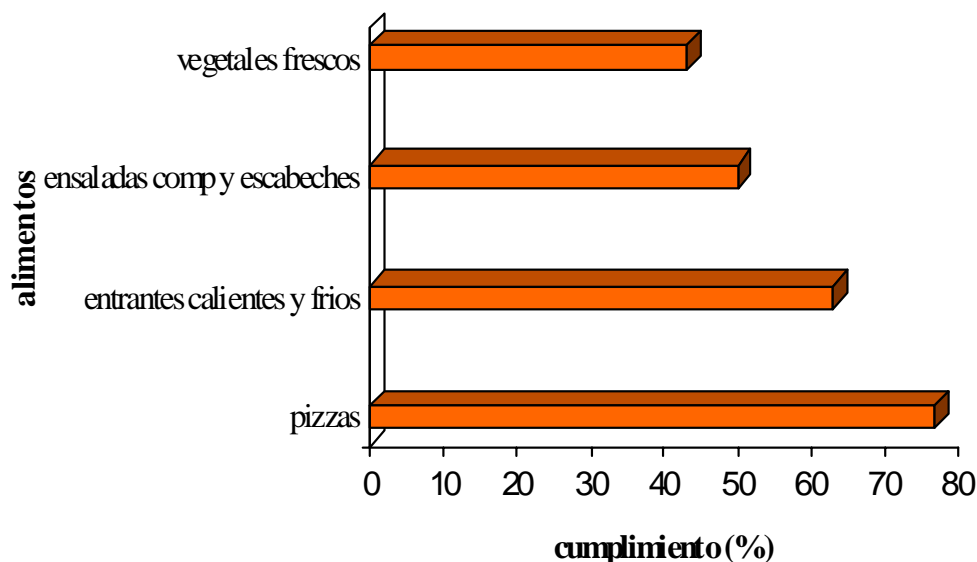


Figura 4. Porcentaje de cumplimiento de los alimentos que no satisfacen los estándares en la cena

### Análisis del comportamiento de la elaboración de alimentos

#### Planificación

A través de las visitas realizadas al almacén y a la cocina se comprobó que existe una buena comunicación entre los jefes de compra y almacén con el chef de cocina y el maitre del hotel, lo cual garantiza en gran medida la compra de las materias primas óptimas para la elaboración y favorece el aprovechamiento de las ya existentes y de esta forma lograr un adecuado manejo de los recursos.



Una prioridad lo constituye la programación del menú. Los responsables de esta tarea son el chef de cocina y el Maitre del hotel, para lo cual tienen en cuenta diferentes factores: hábitos alimentarios de países emisores, condiciones técnicas, restricciones dietéticas para aquellas personas que lo precisan, relación calidad/precio y las opiniones de los clientes a través de la retroalimentación con los mismos.

Otro factor importante es que la elaboración de los productos se realiza cumpliendo las fichas técnicas establecidas.

Como se aprecia la planificación se realiza de manera adecuada, teniendo en cuenta los parámetros que garantizan el correcto manejo de los recursos y el buen desempeño del trabajo que a su vez aseguran la calidad.

#### Recepción y almacenamiento

De la aplicación del cuestionario de control al área de recepción y almacenamiento se evidenció para la variable 1, que evalúa el diseño constructivo de la zona de recepción, que la instalación cuenta con la zona de entrada y salida y con el área de control de mercancías, comportándose de manera satisfactoria. Por el hecho de que la variable se mantiene constante en el tiempo y no sufrió cambios durante el período de inspección no se calculó el porcentaje de cumplimiento.

Para las variables 2 y 3 solo se detectaron deficiencias en dos indicadores (tabla 3).

Variables		Indicadores	Cumplimiento(%)
2	Inspección de los medios de transporte	1. Limpieza e higiene	86.7
		3. Temperatura de los medios de transporte	76.7

Tabla 3. Resultados de los indicadores que presentaron dificultad en el control al área de recepción y almacenamiento

Los problemas fundamentales que afectan la variable 2, fueron la limpieza e higiene (indicador 1) debido a la transportación de algunos productos agrícolas sin el beneficio requerido, fundamentalmente viandas.

La temperatura establecida de los mencionados medios de transporte (indicador 3) reflejó un 76.7% de cumplimiento, causado principalmente por la transportación de algunos productos cárnicos que en ocasiones se reciben a temperatura ambiente motivado por dificultades en la capacidad refrigerante de los carros, lo cual afecta la calidad microbiológica del alimento. Según plantean Medin y Medin (2002) el transporte de alimentos refrigerados debe realizarse a temperaturas inferiores de 7°C y los congelados de -12°C o menor, por lo que deben emplearse vehículos isotérmicos o refrigerantes según sea el caso.

Los indicadores 2 y 4 se evaluaron satisfactoriamente pues los transportes presentaron una correcta protección contra las inclemencias del tiempo (indicador 2) y durante la inspección no se presenciaron vectores ni sustancias químicas que atentaran contra la correcta transportación de las materias primas (indicador 4).

Al analizar la variable 3, referida a la recepción de materias primas, se pudo constatar que hay un cumplimiento adecuado de la inspección de entrada de los productos al almacén (indicador 1), exigiéndose el certificado de concordancia (indicador 2), además se efectúa un correcto mecanismo de facturación (indicador 3), El indicador 4, relacionado con las condiciones higiénicas sanitarias no presentó afectaciones.

En el análisis de la variable 4 (Requerimientos físicos-ambientales para la zona de almacenamiento) se comprobó un total cumplimiento de las normas establecidas, observándose que la división del área satisface las exigencias de los productos a almacenar, que existen adecuadas condiciones físicas en general como son ventilación e iluminación.

En cuanto al almacenamiento (variable 5), todos los indicadores evaluados tienen un 100% de cumplimiento. Los productos son almacenados a las temperaturas establecidas, con un plan de fumigación que garantiza la ausencia de vectores, además se observó que los mismos se encuentran correctamente separados por géneros cumpliendo las medidas higiénico sanitarias y el principio FIFO (lo

primero que entra es lo primero que sale), para evitar como plantea Roux (1997) que los productos queden obsoletos, constituyendo esta una regla de vital importancia para el correcto almacenamiento de los productos. Se constató además que el registro de inventario se encuentra actualizado.

**Preparación de alimentos:**

En la tabla 4 se muestran los resultados de la inspección realizada a la actividad de preparación de alimentos. Al analizar la variable 1 (Requisitos de ubicación y diseño de la cocina) se pudo comprobar que de manera general la cocina presenta una ubicación adecuada, la zona de trabajo se corresponde a los servicios prestados, lo que garantiza que se cumpla con el principio de marcha hacia delante como se apuntó anteriormente, existe suficiente amplitud en el área y no hay elementos que entorpezcan el desplazamiento del trabajador; los resultados de estos indicadores no se reportan en la tabla ya que están referidos a aspectos que no sufren cambio en un breve período de tiempo. De esta variable únicamente aparece reflejada la organización del área (indicador 6), observándose problemas como acumulación de cazuelas sucias en el área de fregado.

Al examinar la variable 2 (Requerimientos físicos ambientales de la cocina) se comprobó que la limpieza del suelo, de las paredes y los cristales (indicadores 2, 5 y 7 respectivamente) no presentaron problemas.

Variables		Indicadores	Cumplimiento (%)
3	Equipo	10	63.3
4	Recursos humanos	5	76.7

Tabla 4. Resultados de los indicadores con dificultad en el control a la preparación de alimentos

(\*). No se calculó el porcentaje de cumplimiento por no variar en breves períodos de tiempos.

Estos aspectos se deben tener en cuenta pues, como plantea Alonso (1995), todo centro de trabajo y de manera muy especial en el campo de la hotelería, se han de mantener los locales de trabajo escrupulosamente limpios para entre otras causas prevenir riesgos de accidentes y enfermedades o infecciones. Todas las medidas que se tomen para mejorar el orden y la limpieza influyen muy positivamente en las aptitudes de los trabajadores y contribuye a crear una mejor atmósfera de trabajo y de seguridad higiénica, todo lo cual está relacionado con el sistema de gestión de inocuidad

El resto de los indicadores de la variable 2 no confrontaron problemas. Se pudo comprobar que el piso del local es antideslizante, óptimo para el oficio, las paredes están azulejadas, los cristales y el techo se encuentran en buen estado. Se verificó que existe un buen suministro tanto de agua fría como caliente, gas y electricidad, además los sistemas de desagüe, iluminación y extracción del aire son adecuados.

Al analizar la variable 3 (Equipamiento de la cocina) se pudo comprobar la existencia de mesa caliente y termos suficientes para el servicio. Existe relación entre las ofertas realizadas y los equipos disponibles. La disposición de estos equipos está en función del servicio. Las máquinas y las herramientas utilizadas, según Wayne y Robert (1997) es un aspecto que genera tensión, cuestión esta que posee un potencial devastador para el personal.

El poder de fuego es suficiente y el sistema de neveras funciona correctamente.

Se pudo constatar que existe una buena organización de los productos en las neveras (indicador 9), además se disponen de neveras diferenciadas para productos refrigerados y congelados según el género. En el caso de la limpieza de los equipos (indicador 10) se reportó un 63.3% de cumplimiento debido a que en ocasiones estos presentaban restos e incrustaciones de alimentos, específicamente la lavadora y la mezcladora. Una de las diez reglas del manejo seguro de la comida, según The EDUCATIONAL FOUNDATION OF THE NATIONAL RESTAURANTE ASSOCIATION (1992), es la limpieza de las superficies de los equipos que se ponen en contacto con los alimentos después de cada uso es de gran importancia para evitar la contaminación cruzada, por lo

que este es un elemento que se debe tener en cuenta. Esto está relacionado con el cumplimiento de los Procedimientos Operacionales Estandarizados de Saneamiento (POES).

El comportamiento del indicador 11 (Cantidad suficiente de utensilios en la cocina), se comporta adecuadamente, no existen deficiencias de ellos, los mismos se van reponiendo en la medida que se deterioran, de manera similar sucede con la cantidad insumos (indicador 13).

La limpieza de los utensilios e insumos (indicadores 12 y 14) se realiza de forma sistemática; tanto por el propio cocinero, en el caso de los utensilios que emplea sobre la marcha, como por el fregador, responsable de la limpieza e higienización de los mismos. La comprobación de la limpieza (indicador 15) tuvo un cumplimiento del 100% esta se realiza en dos momentos del día, antes de comenzar y después de terminado el servicio, ejecutado por el jefe de higiene y chequeado por la Especialista de Calidad.

Al estudiar la variable 4 concerniente a los recursos humanos se pudo comprobar que la plantilla se encuentra cubierta. Por otro lado se observó que existe correspondencia entre la preparación técnica de los trabajadores con la labor que realizan, pues todo el personal de servicio está graduado de dependiente gastronómico y los cocineros de cocina. El 100% de los manipuladores está apto de salud para el oficio que desempeñan.

El cumplimiento de las normas de manipulación de los alimentos (indicador 5) reportó 76.7 % de cumplimiento, se observaron en ocasiones irregularidades tales como:

- Manipulación de los alimentos sin el uso de guantes plásticos desechables
- El lavado de las manos no es frecuente

El empleo de las buenas prácticas de manipulación es una medida de protección crítica contra las enfermedades transmitidas por alimentos (ETAs), según The EDUCATIONAL FOUNDATION OF THE NATIONAL RESTAURANTE ASSOCIATION (1992). Además, frecuentemente los clientes juzgan la operación del servicio observando al personal. Por tal razón el chef de cocina y el responsable de calidad del hotel conjuntamente con otros directivos y empleados deben priorizar la capacitación en materia de higiene y supervisar de manera

rigurosa la actuación del personal a fin de garantizar la seguridad de la comida servida a los clientes, y de esta forma incrementar la calidad del servicio.

En la variable 5 (Materias primas) no se reportaron problemas. Las solicitudes que se hacen al almacén se ajustan al servicio que se ofrece ya que hay una buena comunicación entre los jefes de las respectivas áreas. Durante el período de la aplicación de este cuestionario se pudo observar correspondencia entre la materia prima utilizada y la receta de los platos, así como la frescura de las mismas, debido a que como se planteó anteriormente los stocks de alimentos son moderados y la rotación de estos es como mínimo de 30 días. Se puede decir que las viandas y vegetales reciben el beneficio adecuado en el área del legumier, cumpliéndose con el sistema de control y verificación para cada producto según lo establecido, existiendo además aprovechamiento de los subproductos en otras elaboraciones como por ejemplo: con las carcasas de aves se elaboran fondos que a su vez sirven para preparaciones de arroces compuestos, cremas, consomés y estofados entre otros. En el caso de los subproductos del pescado se utilizan para la elaboración del fumet y enchilado de pescado.

#### Análisis del comportamiento del servicio de alimentos

Al aplicar el listado de chequeo de atención al cliente se pudo observar que solo tres parámetros se encuentran afectados, ellos son: se le da a escoger a los clientes entre área de fumador o no, la mesa cuenta como mínimo con los cuatro tipos de mini dosis, y que se mantiene durante todo el servicio la máquina y el expositor para el servicio de jugo de naranja natural.

No se le da a escoger a los clientes entre área de fumador o no, al no existir el local destinado para ello. Al evaluar la presencia en las mesas de cuatro tipos de mini dosis como mínimo, se pudo observar que el máximo presente es de dos, ello está influenciado por la inexistencia del producto por parte de los proveedores. En relación a la presencia durante todo el servicio de la máquina y el expositor para el servicio de jugo de naranja natural se constató que las mismas no siempre están presente durante el servicio y en ocasiones se retira ante de concluido el mismo.

Análisis del cumplimiento de las buenas prácticas de higiene y manipulación de alimentos y bebidas

*Aplicación de la Guía de Inspección*

Según los resultados obtenidos de la aplicación de la Guía de Inspección (Anexo 5) al efectuarse la inspección higiénica sanitaria se señalaron diferentes aspectos de la guía como se muestra en la tabla 5.

<b>Aspectos Señalados</b>	<b>Deficiencias encontradas</b>
45	- Deficiente climatización del lunch para garantizar la conservación de los productos durante su elaboración y microclima laboral
53	- Presencia de utensilios de cocina deteriorados que no garantizan una correcta higienización - Juntas deterioradas en las cámaras de la cocina, así como en equipos de refrigeración existentes en las áreas de elaboración
63	- La instalación no brinda el servicio de lavado de ropa a los manipuladores de alimentos

Tabla 5: Deficiencias higiénico sanitarias halladas relacionadas con los aspectos señalados de la guía en la primera inspección efectuada.

La deficiente climatización del lunch trae aparejado posible deterioro de los productos que se mantienen conservados para ser trasladados a las áreas de servicio.

Los utensilios de cocina que no reúnan las condiciones idóneas deben ser sustituidos para evitar la posible contaminación cruzada de los alimentos

Se hace necesario sustituir o reparar las juntas de las cámaras de la cocina y de todos aquellos equipos de refrigeración de las áreas de elaboración, para garantizar una correcta conservación de los alimentos y bebidas.

La instalación no realiza el lavado del uniforme de sus trabajadores, por lo que no constituye una garantía de que se encuentre limpio, debido a que la ropa lavada en la casa puede acarrear contaminación desde la misma o estar mal lavada y ser transmitida a los alimentos a la hora de manipularlos.

### Evaluación de los conocimientos sobre las temáticas de Higiene

Se efectuó una capacitación a todo el personal involucrado en la manipulación de los alimentos y a la brigada de limpieza y desinfección en el mes de mayo del 2013. Las encuestas dirigidas a los elaboradores obtuvieron un 97% de respuestas correctas, demostrándose el alto conocimiento de los encuestados con las condiciones y forma de proceder en esta área (Anexo 6).

En relación a la pregunta de si habían recibido capacitación relacionada con la manipulación de alimentos el 80 % refiere que si, el resto que no. Al hacer referencia a si se ha enfermado en la instalación después de haber ingerido algún alimento el 90 % responde que no, y el 10 % que si. Al evaluar las enfermedades transmitidas por los alimentos (ETA) el 90 % respondió que si conoce que son las ETAs, el restante 10 % respondió que no las domina, sin embargo solo el 30 % de los que respondieron afirmativamente supo mencionar al menos una de las tres enfermedades solicitadas (figura 5).

De todas las preguntas de marcar la respuesta correcta, la 5, 7 y 9 fueron las que alcanzaron menor porcentaje (70 %), relacionadas con las condiciones de temperatura para conservar los alimentos cocinados, congelados y recalentados respectivamente. La pregunta 4 alcanzo un 80 %, las 8 y 10 obtuvieron un 90 % y el resto un 100%.

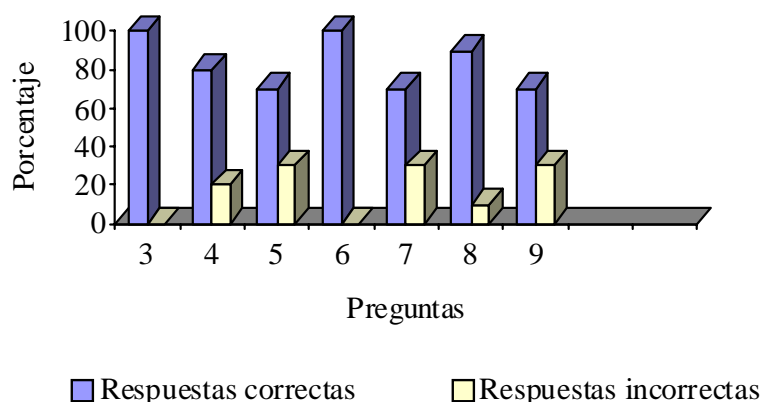


Figura 5: Resultados de la encuesta aplicada a los manipuladores.



### 2.3 Medición de la satisfacción del cliente

Para conocer el grado de satisfacción del cliente externo se aplicó la encuesta declaradas por Rodríguez (2008) a una muestra de 250 clientes que acudieron al restaurante en un período de 30 días. (Anexo 7).

#### Cliente externo

De la encuesta aplicada a los clientes externos se obtuvo que el 57 % pertenecían al sexo femenino y el 43 % al sexo masculino. El promedio de edad se encuentra entre el 50 y 55 años. Predominan los encuestados de nacionalidad canadiense, seguidos de turistas ingleses y alemanes, estos resultados coinciden con lo reportado por Rodríguez (2008) y Hernández (2012), los cuales realizaron estudios sobre la procedencia de los principales clientes externos que visitan la instalación.

Afluencia de los turistas a la mesa buffet:

La figura 6 indica que el desayuno es el momento de mayor afluencia de los turistas a la mesa buffet (100 %), lo cual puede deberse a que en su mayoría este está incluido dentro de la reservación, y el almuerzo es el de menor asistencia porque en este horario la mayoría de los visitantes se encuentran recorriendo lugares de la ciudad o en excursiones cortas a otras provincias del país.

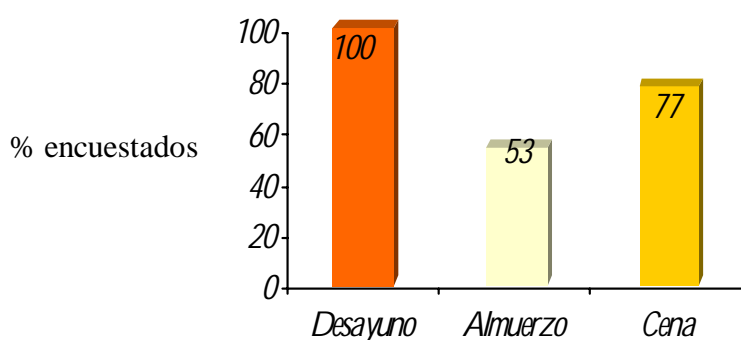


Figura 6. Porcentaje de turistas que acuden a la mesa Buffet en diferentes eventos del día

Métodos de cocción de las carnes preferidos por los turistas:

Como se aprecia en la figura 7 el método de cocción de las carnes preferido por los clientes encuestados son el grillado (77%) y el asado (63%), lo cual está en concordancia con las costumbres y tendencias de la forma de alimentarse de los principales países emisores de turismo a Cuba, pues estas son técnicas de cocción más saludables donde se garantizan menores contenidos de grasa.

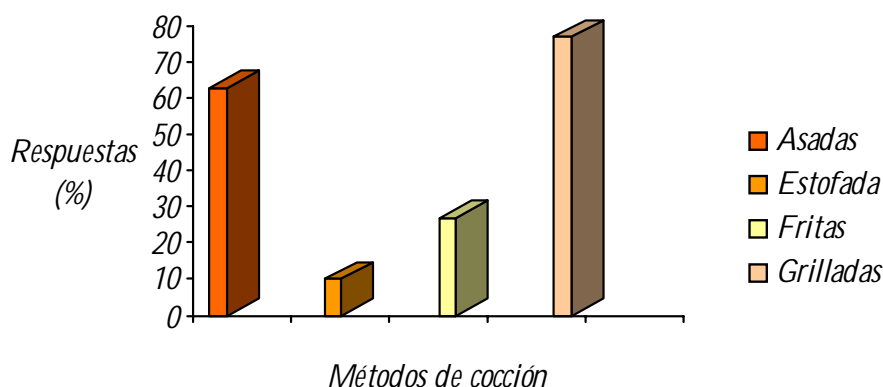


Figura 7. Métodos de cocción de las carnes preferidos por los turistas

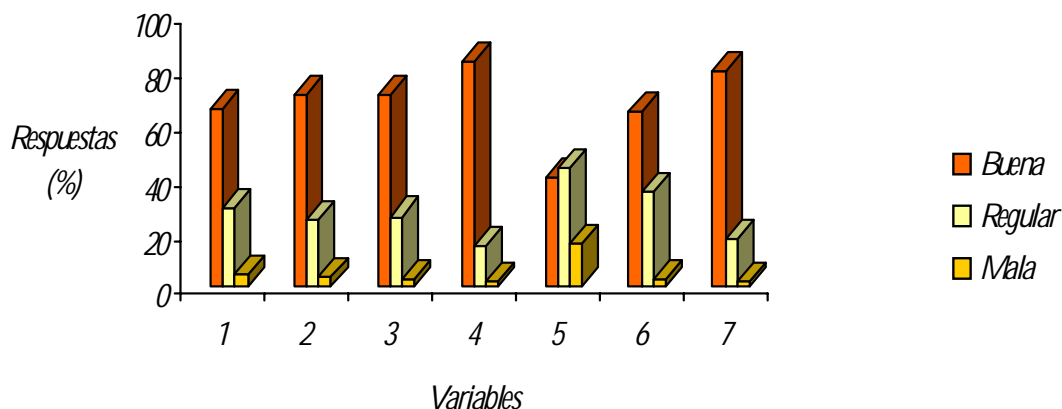
Estos resultados están en correspondencia con los reportados por Torres (1995) el cual realizó estudios en Hoteles del Grupo Hotelero Cubanacán, S.A. a finales de la década pasada con turistas procedentes de países europeos y mexicanos, respectivamente, obteniendo que estos eran los métodos de cocción preferidos debido a que emplean poca grasa y las carnes suelen quedar más jugosas y con un sabor natural.

Evaluación de la calidad de la oferta de alimentos:

En la figura 8 aparecen graficados los resultados de las opiniones de los turistas en cuanto a la calidad de la oferta.

Como puede observarse en la variable sabor un 67 % lo reporta como bueno y el 30 % de regular, esto fue argumentado por los encuestados con los criterios de que las carnes estaban muy cocidas, con mucha salsa, esto pudiera interpretarse como un problema del término de cocción, según Aríngoli (2013), el exceso de calor influye también en el sabor, pues las carnes extremadamente cocinadas pierden jugos y por tanto muchas de las sustancias responsables de este.

También la Asociación Argentina Criadores de Hereford (2014) plantea que la forma de cocinar las carnes puede ser el factor que más influye sobre el sabor de las mismas ya que se ha demostrado que las temperaturas bajas y la cocción lenta realzan el sabor.



Leyenda:

1-Sabor 2-Variedad de alimentos 3-Variedad de elaboraciones 4-Presentación  
 5-Temperatura 6-Término de cocción 7-Frescura

Figura 8. Opinión de los turistas sobre la calidad de la oferta alimentaria

El 63 % de los encuestados evaluaron de buena la variedad de los alimentos y la variedad de la elaboración. Los criterios de los clientes relacionados con la variedad estuvieron dirigidos fundamentalmente a que muchos de los entrantes eran fríos, y que preferían los calientes.

En relación a la presentación del Buffet un 70 % la evaluó de buena, los clientes plantean que en ocasiones la presentación se convierte en las mismas comidas mezcladas con otros productos alrededor.

Al evaluar la variable temperatura de los alimentos, el 67 % la consideró buena, evaluándola el resto entre regular (27 %) y mala (6%). Las opiniones recogidas revelaron deficiencias con la temperatura de muchas comidas, planteando que no están tan calientes como deberían estar, esto pudiera deberse a desperfectos del equipamiento de la mesa caliente, al mal funcionamiento del mecanismo que mantiene la temperatura del pozo de los platos.

Para el término de cocción el 77 % la evaluó de buena. Los turistas plantearon que en algunas oportunidades las carnes quedaban muy cocidas, llegando a afectar la textura de las mismas.

La variable más satisfactoria fue la frescura, el 80% de la muestra la evaluó como buena. Según indica INTUR (1987) los alimentos en el buffet deben dar al cliente la sensación de estar recién servido y poco manipulados.

Evaluación de la variedad y calidad de los postres:

Como se puede observar en la figura 9 los porcentajes de respuestas buenas en las variables de variedad y calidad en relación a los postres se comportaron en un 67 %. Los criterios más significativos al analizar las respuestas fueron:

- No tienen el sabor suficiente, necesita más azúcar
- La mayoría de los postres no tienen sabor o muy poco, los siropes no saben bien, prefieren miel
- El helado es excelente

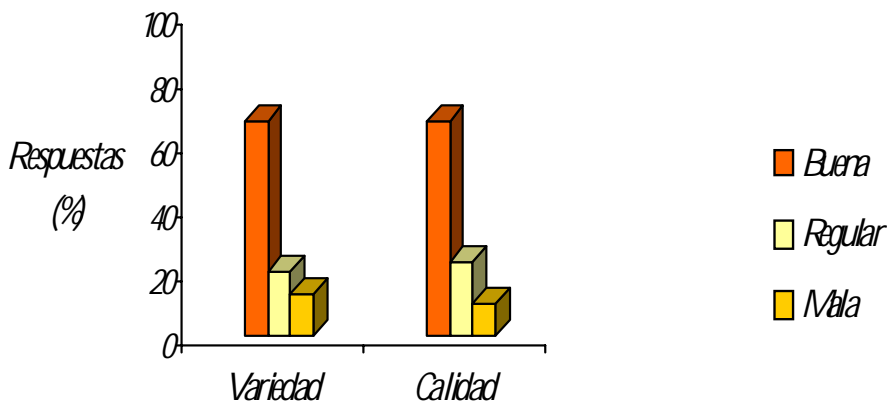


Figura 9. Opiniones sobre la variedad y calidad de los postres

Todos estos criterios son de suma importancia, pues como planteara Coraza y Patiño (1993) la repostería, proporciona continuamente grandes satisfacciones a los clientes y la presencia de tartas, pasteles, helados, etc., en las mesas tanto en momentos especialmente festivos, como en una situación cotidiana, dan un toque diferente al hecho social de la comida.

Evaluación del contenido de grasa, azúcar y sal en los alimentos ofertados:

La mayor parte de los encuestados consideraron adecuados los contenidos de estos ingredientes observándose los resultados en la figura 10.

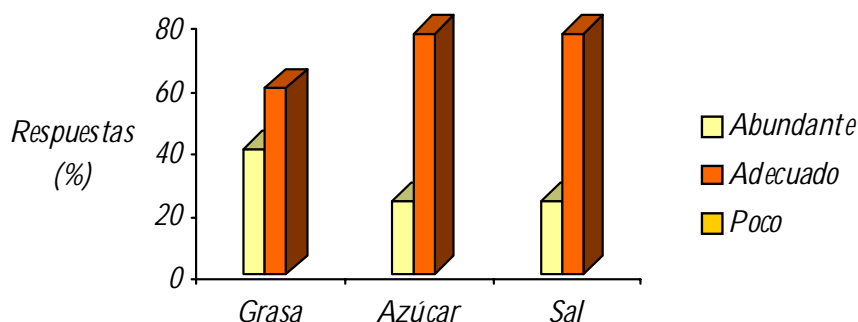


Figura 10. Criterios sobre el contenido de grasa, azúcar y sal de los alimentos

Al comparar los valores con los obtenidos por Torres (1995) se manifiesta una mejoría, ya que por muchos años esto ha constituido uno de los problemas más críticos evaluados como aspectos negativos en la oferta de los restaurantes en Cuba. No obstante lo anterior, aún hay que incidir más sobre el contenido de grasa, donde todavía el 40 % manifiesta que es abundante.

En sentido general los clientes manifestaron en la encuesta de manera voluntaria que el servicio es excelente, siendo este uno de los atributos del hotel que garantiza su repitencia, y seguridad de volver, lo cual asocian a la atención recibida por los trabajadores.

#### Cliente interno

Para conocer la satisfacción y motivación laboral del personal de cocina y salón se aplicó la encuesta declarada por Monet (1995) a la totalidad de los trabajadores (Anexo 8).

Como resultado del cuestionario de satisfacción y motivación laboral podemos comentar que la totalidad de los trabajadores plantea que le gusta la labor que realizan actualmente y más de la mitad afirma que si comenzara a trabajar por primera vez o que si pudiera escoger entre todas las labores del hotel seleccionaría la misma, esto refleja que existe amor por la profesión.

En cuanto a los criterios de los trabajadores sobre la administración y el sindicato, para todos los trabajadores encuestados, la administración del área se preocupa por resolver los problemas siempre o algunas veces; un por ciento elevado (91%) admite que el jefe reconoce a los buenos trabajadores; elemento de vital importancia para garantizar motivación y satisfacción laboral; como plantea Espinosa (1999) los seres humanos desean que se les valoren y se les reconozcan sus méritos. El 80% de los trabajadores están contentos con la gestión administrativa del centro. El 92% de los encuestados considera que la relación entre la dirección y los trabajadores es buena, y el resto la considera mala, lo cual demuestra comunicación entre los directivos y los trabajadores, existiendo los canales de comunicación.

Para el 75% de los encuestados el sindicato se preocupa por resolver los problemas y los resuelve, el resto opina que el sindicato se preocupa pero no logra solucionar los problemas.

Como se deduce hay preocupación y buena relación de la administración con los trabajadores y se debe incrementar aun más la labor sindical.

Los trabajadores se sienten satisfechos con la labor que realizan, consideran que la instalación es un buen lugar para trabajar y lograr sus aspiraciones, les gusta participar en las actividades que se organizan en su área, asimismo manifestaron que se molestarían si le plantearan que deben abandonar su colectivo de trabajo. El 30% de la muestra opina que para poder cumplir su trabajo necesita esforzarse mucho, lo cual pudiera estar dado como se explicó anteriormente por la fluctuación del personal. El 73% de los encuestados consideran que el salario que reciben es menor que el que debieran pagarle y al 76% no le alcanza para cubrir sus gastos, a lo cual la instalación no puede dar solución ya que el problema de insatisfacción salarial es debido a los problemas económicos que confronta el país.

Como plantea Motas (1996) la motivación y satisfacción del personal aumenta su productividad a medida que los gastos y los errores se reducen y la producción se incrementa, de ahí que estos factores deben ser de gran atención no solo para los directivos del restaurante si también para la gerencia del hotel.

## 2.4 Herramientas que contribuyen a la Gestión de Alimentos y Bebidas .

Se clasificaron los procesos que intervienen en la actividad de restauración, según lo indicado por Vázquez (2004). Se determinaron los momentos de verdad, para lo cual se tomó en cuenta las consideraciones emitidas por Albrech (1992). Se conformaron los flujos de procesos. La simbología empleada para la confección del Diagrama de Flujo se confeccionó teniendo en cuenta lo planteado por Trischler (1998).

Se identificaron y clasificaron los procesos del área de Alimentos y Bebidas, quedando definidos 13 procesos según el consenso del equipo, atendiendo a la repercusión que tienen sobre el cliente, por ser este el factor principal a tener en cuenta en la mejora continua de la calidad (Tabla 6).

Claves	Estratégicos	Apoyo
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboración de alimentos</li> <li>– Servicio Gastronómico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gerencia del Hotel</li> <li>– Comercial</li> <li>– Gestión de la Calidad</li> <li>– Relaciones publicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aseguramiento Técnico material</li> <li>– Recursos Humanos</li> <li>– Servicios Técnicos</li> <li>– Economía y Finanzas</li> <li>– Higiene y Limpieza</li> <li>– Informática</li> <li>– Seguridad y Protección</li> </ul>

Tabla 6. Clasificación de los procesos identificados  
Fuente: Elaboración propia

Durante el debate las principales opinión estuvieron enfocada en si se debía incluir el proceso de Higiene y limpieza y Aseguramiento técnico material como procesos claves, teniendo en cuenta su relevancia, el primero en la seguridad y salud de los clientes y trabajadores en general y el segundo como principal suministrador de los productos, pero teniendo en cuenta que dichas actividades no son la razón fundamental de la actividad de restauración y por el contrario son imprescindibles para un adecuado accionar en el área, se consideraron como procesos de apoyo.

En cuanto al proceso de los Recursos humanos algunos criterios estuvieron enfocados a si el mismo debía ser estratégico, finalmente y teniendo en cuenta

que es un proceso fundamental para el funcionamiento de la organización todos los miembros coincidieron en que debía ser de apoyo.

### Descripción de los procesos claves

Como resultado del trabajo del equipo y las entrevistas realizadas a algunos trabajadores se determinaron los objetivos y los responsables de cada proceso clave, además se obtuvo la descripción de las actividades que en cada uno de ellos se desarrollan.

#### *Proceso de elaboración de alimentos:*

El proceso de cocina del Restaurante tiene como objetivo elaborar preparaciones culinarias tanto del área caliente como del área fría teniendo en cuenta las normas higiénico-sanitarias y de elaboración; y las características sensoriales de los alimentos para satisfacer las expectativas de los clientes. Para garantizar el cumplimiento de este objetivo los responsables son: Chef y Jefe de Brigada de cocina.

#### Descripción de actividades

##### 1. Preparación Inicial

###### a) Puesta a punto

- Verificar llave de gas, encender luces, verificar estado técnico de los equipos, conexión de los mismos
- Chequear las neveras
- Preparar el puesto de trabajo
- Confirmar el menú del día y la cantidad de comensales u otras incidencias

###### b) Recepción y distribución de mercancías

- Recepcionar las mercancías solicitadas al almacén revisando calidad de las mismas, se verifica el físico contra el vale de solicitud
- Almacenar las mercancías teniendo en cuenta las normas de almacenamiento para cada tipo de producto. Las mercancías que no cumplan los estándares de calidad son rechazados.
- Distribuir mercancías a las diferentes áreas de cocina (legumier, área caliente, panadería dulcería, carnicería, lunch y cacerolié)

##### 2. Elaboraciones culinarias teniendo en cuenta el principio de marcha hacia delante (PMA), normas higiénico sanitarias, de manipulación, conservación y



almacenamiento de alimentos, normas técnicas y de seguridad y salud en el trabajo

a) Preparar la “Mise en Place”

- Organizar utensilios de trabajo
- Organizar estantes y neveras de conservación, en base a géneros y rotación de las mercancías
- Preparar mise en place para las elaboraciones según áreas

b) Elaboraciones de alimentos por áreas

- Elaborar la comida del Comedor de Empleados según menú.
- Elaborar platos del área caliente
- Elaborar platos del área fría
- Elaborar la repostería
- Realizar presentación y decoración de las preparaciones culinarias teniendo en cuenta la creatividad como profesional

c) Otras tareas

- Participar en la reunión de apertura de conjunto a los trabajadores del área de gastronomía y la dirección de la instalación para la información del día y los resultados del día anterior
- Mantener limpio y ordenado el puesto de trabajo
- Preparar muestras testigos
- Mantener el fregado de cazuelas y vajillas durante el servicio

3. Transportación y servicio de alimentos hacia y desde el buffet

- Trasladar los alimentos elaborados hacia la mesa buffet
- Brindar con la máxima calidad, higiénico sanitaria y organoléptica las preparaciones culinarias que oferta la mesa buffet
- Rellenar de manera constante los cuadrantes de los alimentos en el buffet
- Retorno de alimentos con posible reciclaje

4. Etapa conclusiva

- Chequear inventario de mercancías y elaboración de Inventario para la Venta (IPV)
- Organizar y limpiar el puesto de trabajo
- Limpieza y desinfección profunda de la cocina

- Apagar luces y chequear equipos

*Proceso de Servicio Gastronómico:*

El proceso de servicio gastronómico tiene el objetivo de garantizar un servicio de alimentos y bebidas de excelencia con el propósito de satisfacer las expectativas de los clientes, teniendo como máximos *responsables* al maitre y al capitán del salón.

**Descripción de las actividades**

1. Preparación inicial

a) Pasos preparativos del local

- Encender luces, verificar estado técnico de los equipos
- Limpiar y organizar estanterías, muebles, sillas y mesas

b) Chequear inventario de insumos y utensilios del servicio (IPV)

c) Recepción y revisión de insumos y lencería

- Trasladar insumos del almacén
- Trasladar lencería de la lavandería
- Colocar insumos en estantes

d) Preparación del restaurante antes de comenzar el servicio

- Pulir la cristalería, los cubiertos y platos
- Doblar servilletas, llenar saleros, pimenteros y montar las mesas
- Chequear apariencia personal de los trabajadores del área
- Participar en la reunión de apertura de conjunto con la cocina y la dirección de la instalación para la información del día y los resultados del día anterior

2. Bienvenida y acogida de clientes

- Confección de comanda general

3. Servicio de bebidas

- Tomar órdenes y confeccionar comandas para bebidas
- Elaborar y servir bebidas según solicitud de clientes

4. Servicio de alimentos

- El cliente se sirve los alimentos por tratarse de un servicio buffet
- Mantener el desbarase del servicio tantas veces sea necesario
- Cambiar ceniceros según se precise
- Retirar saleros, pimenteros y otros de las mesas cuando el cliente haya terminado de ingerir los alimentos
- Mantener organizados, limpios y surtidos los aparadores

5. Despedida del cliente

6. Desbarazar el servicio y volver a montar la mesa

- Remontar las mesas y rellenar pimenteros y saleros según sea necesario

Este es un proceso cíclico (comienza en servicio de Alimentos y Bebidas hasta la remonta) que se mantiene dentro de la jornada laboral

7. Etapa conclusiva

- Chequear inventario de insumos y realizar solicitud al almacén para el día siguiente
- Organizar y limpiar el puesto de trabajo después del servicio
- Apagar luces, chequear equipos y cerrar el local

*Momentos de verdad para los procesos claves*

Para los procesos claves se definieron los momentos de verdad, que no son más que elementos muy importantes donde el cliente está en contacto directo con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad del servicio (Albrecht, 1992).

En el área de cocina el ciclo de servicio ocurre invisible casi en su totalidad, no existe ningún contacto con el turista hasta el momento en que los alimentos estén listos para consumirlos, solo en esta ocasión el turista puede percibir el fruto de todo el trabajo realizado por el colectivo de trabajadores de la cocina y es el principal momento de verdad que se manifiesta en esta área y se produce entre el cliente y los alimentos preparados, sin que exista contacto alguno con el personal que lo elaboró, pero en dependencia de la decoración, variedad, calidad, temperatura de los mismos será el criterio que se formará el cliente sobre el personal que participó en la elaboración.

Existe una serie de subciclos de servicio que presta esta área en los cuales ocurren momentos de verdad que el cliente percibe y suceden a la hora de prestarse el servicio solicitado, los servicios a prestar son los siguientes: el servicio de parrilla en el bar y el caso de que exista algún turista que lo motive la pesca y solicite la elaboración de algún plato en especial, etc.

En el área de Restaurante existe una parte del ciclo de servicio prácticamente invisible, esta tiene lugar en la noche, cuando quedan montadas todas las mesas y aparadores, con toda la cristalería y cubertería que será utilizada al día siguiente para prestar el servicio. Al día siguiente comienza a hacerse visible todo lo que

sucede en el ciclo de servicio y se presenta el mismo íntegramente, como un gran momento de verdad, prácticamente todo lo que sucede en el mismo son momentos de verdad, en los que se pone a prueba la capacidad, profesionalidad y amabilidad de quienes prestan dichos servicios.

Debe destacarse que en este ciclo de servicio todo lo que ocurre desde que inicia el servicio hasta que es despedido el cliente, debe considerarse como momento de verdad. En el instante en que el cliente llega al Restaurante estará formándose un criterio de este, comparando lo real con las expectativas que se había formado al respecto.

En momentos tales como cuando el capitán abre la puerta y recibe al turista, el dependiente saluda y sirve el agua se estarán midiendo como características de calidad la amabilidad y profesionalidad de los empleados. Es por ello que los empleados deben mostrarse amables y complacientes, pues simplemente la ausencia de una sonrisa podría empañar su imagen y con ello la de los demás trabajadores e incluso la del Hotel.

Al tomar el pedido de la bebida y realizar el servicio se estará produciendo igualmente un momento de verdad en el que se debe resaltar la amabilidad, profesionalidad y sobre todo cooperación con el cliente. Son estos momentos de verdad en los que se produce el contacto directo con los trabajadores del área, y serán ellos con un carisma y elegancia al prestar los servicios los encargados de darle o restarle prestigio a la instalación, pero existen otros momentos en los que el cliente interno pierde un poco de protagonismo pero indirectamente juega un papel importante, por solo citar algunos ejemplos se podrían mencionar los siguientes: El cliente al entrar al Restaurante quiere encontrar en este además de un dependiente servicial, una decoración agradable, limpieza del área, mantelería atractiva y limpia, estos son atributos que forman parte de diferentes momentos de verdad que se pueden producir, ya que desde que el cliente arriba a la instalación todo lo que encuentra a su paso en la misma representa un momento de verdad, todos son de gran importancia pues a través de ellos se estará expuesto a la crítica o halago por parte del huésped. Otro de los momentos de verdad que tiene lugar en el restaurante es cuando el cliente escoge en el buffet lo que comerá, aquí él valorará el cumplimiento de características de calidad tales

como: temperatura, variedad, decoración y calidad de la comida, entre otras. Luego se producen otros momentos no menos importantes en los que el dependiente podrá mostrar una vez más la excelencia en su servicio, ejemplo de ellos son desbaraza, tomar nuevamente el pedido de la bebida u otro servicio y servirlo, limpiar la mesa, despedida del cliente.

En el ciclo de servicio del Restaurante se puede producir un subciclo cuando se le toma el pedido de bebida al cliente, aquí el dependiente pasaría a ser cliente del Servi bar, pero puede darse el caso en que el turista sea el que haga el pedido directamente.

En este subciclo todo lo que ocurre desde que el cliente llega hasta que se marcha puede ser considerado como momento de verdad, en los que el cliente pondrá a prueba la creatividad, cortesía y profesionalidad de la persona que le presta el servicio; además en este ciclo se producirán momentos de verdad en los que el cliente valorará la limpieza, decoración u organización del bar, por solo citar algunos de los elementos que podrían causar en este un impacto, ya sea positivo o negativo.

En el ciclo de Servicio de Restaurante el principal momento de verdad se producirá al prestar el servicio a todas las mesas, pues será este el momento en que serán apreciables para el turista los esfuerzos realizados por los trabajadores del Restaurante y la Cocina por ofertarle los productos con la mayor calidad, en este servicio se tendrá siempre el cuidado de ser amables y muy amistosos al darle la bienvenida al turista, demostrándole al mismo lo importante que es él para la instalación y la satisfacción que sienten los trabajadores de formar parte del colectivo de trabajo del Hotel seleccionado por este para disfrutar de una feliz estancia.

Entre los momentos de verdad que se producen, debe destacarse el momento en que se presente alguna queja, ya que con la efectividad y eficiencia con que la misma sea solucionada demostrarán al cliente que realmente es él la razón de ser de la instalación. En un Restaurante podrían surgir diferentes quejas, pero sería muy engorroso enunciarlas todas, es por ello que se citará solamente el caso en que surja la queja por encontrarse algún plato en el buffet en mal estado, ya sea descompuesto o mal elaborado. En este caso el primer momento de verdad surge

cuando el cliente informa la queja, en este momento sobre todo se debe ser receptivo a esta y luego tan competente como para darle solución a la misma.

Además de los ciclos antes mencionados, se desarrolla en el restaurante un subciclo que será el que le permitirá al cliente evaluar satisfactoriamente atributos tales como la limpieza de la vajilla y de la cristalería, este es el ciclo de fregado, en este momento no se produce un contacto directo entre este y el personal encargado de dicha limpieza, pero en el mismo se estará formando un criterio sobre el Restaurante.

*Flujos de procesos para los procesos claves:*

Se pudo constatar durante la inspección realizada que no se contaba con los flujos de procesos, por lo que hubo que elaborar la totalidad de ellos, inicialmente se elaboró el Flujograma del Proceso General de Gastronomía (Anexo 9), en el cual se observa que los productos llegan a la instalación hotelera por parte de los proveedores, ocurriendo la fase de recepción donde estos son clasificados para su almacenamiento en dependencia del tipo de género de que se trate, son trasladados a las áreas de producción, una vez que llegan ahí se efectúan diversos procedimientos desde el beneficio (limpieza, lavado y desinfección), cortes, preparación de los que se consumen de forma natural (vegetales y frutas), se procede a la cocción empleando las diferentes métodos y técnicas, se montan las elaboraciones, se decoran para ser consumidos por el cliente, siendo trasladados a las mesas calientes o frías en dependencia del tipo de elaboración.

Se elaboraron los diagramas de flujo de todos los subprocesos involucrados, ellos reúnen las actividades de elaboración y servicio de alimentos como procesos claves, en su diseño se muestran las etapas a seguir para producir los resultados de los subproceso. Siete corresponden a la elaboración de alimentos, ellos son:

- Diagrama de flujo de subproceso Distribución de pedidos.
- Diagrama de flujo de subproceso Legumier.
- Diagrama de flujo de subproceso Carnicería.
- Diagrama de flujo de subproceso Elaboración de platos en el área fría.
- Diagrama de flujo de subproceso Elaboración de platos en el área caliente.
- Diagrama de flujo de subproceso Elaboración del pan.
- Diagrama de flujo de subproceso Elaboración de repostería.

Los restantes doce pertenecen al servicio de alimentos:

- Diagrama de flujo de subproceso Servicio a la mesa buffet.
- Diagrama de flujo de subproceso Servicio de buffetier.
- Diagrama de flujo de subproceso Mise en place del Restaurante.
- Diagrama de flujo de subproceso Mise en place de Bares.
- Diagrama de flujo de subproceso Montaje de las mesas para el desayuno.
- Diagrama de flujo de subproceso Montaje de las mesas para almuerzo y cena.
- Diagrama de flujo de subproceso Montaje de los aparadores.
- Diagrama de flujo de subproceso Reuniones de información.
- Diagrama de flujo del subproceso Recibimiento al cliente.
- Diagrama de flujo de subproceso Servicio al cliente.
- Diagrama de flujo de subproceso Desbarace de las mesas.
- Diagrama de flujo de subproceso Cierre del restaurante.

Todos los diagramas de flujo de subproceso diseñados se muestran en el Anexo 10.

El despliegue del Diagrama del Flujo de subprocesos permite representar gráficamente los flujos de clientes, trabajo e información, de manera que los miembros del equipo posean mejor perspectiva de los subprocesos y entiendan la secuencia de estos.

El diagrama de flujo de proceso constituye una descomposición gráfica de los pasos lógicos y secuenciales que se deben realizar como parte del proceso de creación, prestación y entrega de un servicio (Zeithaml y Bitner, 2002).

Según Trischler (1998), los diagramas muestran las etapas a seguir para producir los resultados del proceso y para documentar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo en uso.

## **2.5 Elaboración de un Plan de acción.**

En esta etapa se diseñaron las acciones específicamente encaminadas a la eliminación de aquellos aspectos que resultaron críticos, tanto en el orden interno como externo, cuya solución conllevará al cumplimiento de los objetivos y a su vez a incrementar la calidad del servicio (Tabla 7).



No	Acción	Responsable	Fecha cumplimiento
1.	Programar con Formatur cursos de capacitación sobre temáticas de higiene y manipulación de los alimentos, que garanticen el logro de la inocuidad de los mismos	Chef Especialista de capacitación	Inmediato
2.	Crear un mecanismo de gestión en el área de restaurante, de manera tal que se disponga de los insumos necesarios para la prestación del servicio, tales como copas, salseras y cestos	Maître	Inmediato
3.	Incrementar la cantidad de preparaciones para los grupos de vegetales, embutidos y pasteles	Chef	Inmediato
4.	Realizar gestión de compra, que garantice variedad de frutas que no sea solamente tropicales, sino que incluyan también frutas procedentes de otras latitudes	Jefe Abastecimiento Técnico Material (ATM)	Inmediato
5.	Adquirir un horno para preparar las pizzas en la mesa Buffet al instante de presentarse al cliente	Jefe Abastecimiento Técnico Material (ATM)	Segundo Semestre 2014
6.	Exigir el cumplimiento del convenio existente entre el Hotel Brisas Guardalavaca y las Empresas de Productos Lácteos y Comercializadora ITH	Asesor jurídico Jefe Abastecimiento Técnico	Inmediato
7.	Exigir por el cumplimiento de las normas higiénicas y de conservación pactadas en los convenio existente entre el Hotel Brisas Guardalavaca y las Empresas Frutas Selectas y Empresa Cárnica	Asesor jurídico Especialista Calidad	Inmediato
8.	Ampliar el local de oferta de cárnicos y ensaladas simples en la mesa buffet para garantizar el cumplimiento del estándar para estos grupos de productos	Jefe Abastecimiento Técnico Material (ATM)	Primer Semestre 2014
9.	Mantener durante todo el servicio de alimentos y bebidas la máquina y el expositor para el servicio de jugo de naranja natural	Maître	Inmediato
10.	Exigir a los manipuladores de alimento la limpieza de las superficies de los equipos	Chef	Inmediato



	que se ponen en contacto con los alimentos, lo cual evitara contaminación cruzada		
11.	Chequear el cumplimiento de las buenas prácticas de manipulación, ello contribuirá a minimizar enfermedades transmitidas por alimentos (ETAs),	Chef	Inmediato
12.	Reparar el sistema de ventilación del lunch, para garantizar la conservación adecuada de los productos durante su elaboración	Jefe de Servicios Técnicos	Primer Trimestre 2014
13.	Sustituir utensilios de cocina deteriorados, que impiden una correcta limpieza y desinfección	Chef	Inmediato
14.	Sustituir juntas deterioradas en las cámaras de la cocina y equipos de refrigeración, lo cual permitirá conservar adecuadamente los alimentos	Jefe de Servicios Técnicos	Inmediato
15.	Realizar el lavado de ropa sanitaria en la instalación a los manipuladores de alimentos, para evitar contaminación de los trabajadores y familiares	Ama de llaves	Inmediato
16.	Potenciar el trabajo de los comités de calidad con los trabajadores de la instalación para alcanzar constantes mejoras en la gestión de la restauración	Especialista de calidad	Inmediato
17.	Mantener la oferta de alimento teniendo en cuenta las exigencias de los países emisores con los que se trabaja	Chef Maître	Inmediato
18.	Mejorar la presentación de los platos de la mesa Buffet	Chef Maître	Inmediato

Tabla 7. Diseño de acciones para la solución a los problemas detectados

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

1. Mediante la revisión de la literatura especializada, se pudo conocer que la actividad de restauración transita por un conjunto de fases que van desde el compromiso, el diagnóstico y la solución, y culmina en la evaluación y mejora
2. Las insuficiencias que más afectan la actividad de restauración en el restaurante La Turquesa del hotel Brisas Guardalavaca son el suministro de materias primas e insumos necesarios para la prestación del servicio
3. La realización de un diseño preliminar del enfoque por procesos para la actividad de restauración, así como la identificación de los momentos de verdad permitirá mejorar los servicios de alimentos y bebidas
4. Las acciones propuestas para minimizar los problemas que afectan la actividad de restauración La Turquesa del hotel Brisas Guardalavaca permitirá a la entidad solucionar los problemas detectados durante la realización de la investigación

## **RECOMENDACIONES**

1. Darles cumplimiento a las acciones propuestas durante la realización de la investigación, para minimizar las deficiencias detectadas.
2. Extender el diagnóstico del servicio de restauración al resto de las áreas de alimentos y bebidas de la instalación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALBRECHT, K. Servicio al cliente interno: Serie empresarial. Editorial Legis. Colombia, 1992.
2. ALBRECHT, K. Y BRADFORD, L. La excelencia en el servicio. Editores LTDA. Colombia, 1997.
3. ALONSO, L. Seguridad e higiene laboral en la hostelería y restauración. Editorial: [amv ediciones](http://www.amvediciones.com). España, 1995.
4. ANTHONY, W. et al Strategic Human Management Dryden Press Collage. Canadá, 2002.
5. ARÍNGOLI, S. Cómo cocinar los alimentos. [En línea]. <<http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/comococinar.htm>> [Consulta 10 de Abril 2013].
6. ASOCIACIÓN ARGENTINA CRIADORES DE HEREFORD. La Calidad de la Carne y El Productor "Hereford". [En línea] <<http://www.imperiorural.com.ar/imperio/estructura/miriam%20archivos/Bovinos/lacarneyelproductor.htm>> [Consulta 10 de Abril 2014].
7. Bolívar, N. Mitos y leyendas de la cocina, Editorial de ciencias Sociales, Ciudad de La Habana. Cuba. 1993.
8. CABALLERO, A. Guía didáctica para impartir educación sanitaria en higiene de los alimentos. Educación Alimentaria, Nutricional e Higiene de los Alimentos. MANUAL DE CAPACITACIÓN. MINSAP, INHA, La Habana, Cuba, 2004. pág. 73-101.
9. CABALLERO, A. Programa de saneamiento en establecimientos de alimentos; Seminario Taller Nacional sobre programas sobre prerrequisitos y sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC. Ciudad de la Habana. Cuba. 2000.
10. Calaña, Gonzáles. C. E. Los servicios gastronómicos, su desarrollo y nuevas tendencias. [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=656](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=656). Consultado 1 Marzo 2014

- 
11. Calaña Gonzales, C. E., Los servicios gastronómicos, su desarrollo y nuevas tendencias. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. [Consulta 29 de Abril 2014].
  12. CALMECAC. MNX-F-605-2000 Alimentos- Manejo Higiénico en el servicio de alimentos preparados para la obtención del distintivo H [En línea]. <[http://www.calmecac.com.mx/notas\\_calmecac/preguntas\\_frecuentes/verificacion\\_distintivo\\_h.php](http://www.calmecac.com.mx/notas_calmecac/preguntas_frecuentes/verificacion_distintivo_h.php)> [Consulta 29 de Abril 2013].
  13. CERRÁ, J. "Gestión de producciones de alojamiento y restauración", 1993.
  14. COL. DE AUTORES. Nueva enciclopedia práctica de turismo, hoteles y restaurantes. Grupo editorial Océano, S.A., 1995.
  15. CONSULTOR S.A. Apuntes del Seminario Gestión de la Restauración en los Hoteles. Dirección General de Turismo, 1999.
  16. CONSULTORES TURÍSTICOS. "Oferta y Tendencias de la restauración en España", Federación Española cafeterías y bares, SA.. España, 1999.
  17. CORAZA, L.; Y PATIÑO, M. La gran repostería paso a paso. Ediciones OCEANO, S.A. España, 1995.
  18. COSTARRICA, M.L. *El sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control en la industria de alimentos. Algunas limitaciones en su aplicación*. Oficina superior del Grupo de enlace en materia de Calidad de los Alimentos de la FAO. Roma. 2005.
  19. DIRECCIÓN DE ALIMENTACIÓN. Buenas Prácticas de Manufactura. Dirección Provincial de Desarrollo. Promoción Industrial. Argentina. [Internet] 2003. [Fecha de consulta enero del 2014]. Disponible en: <http://www.maa.gba.gov.ar/alimentación/1.htm>.
  20. Dittmer, Paul. "Dimensions of the Hospitality Industry". 3ra. Edition. 2002.
  21. Espinosa, J.M. Gestión de la restauración. Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana. Cuba. 2010.
  22. FEHVP. Curso de Higiene alimentaria para profesionales de hotelería. Valencia, Fundación de Hostelería, España. 2003.
  23. FELDMAN, P. Inocuidad de los alimentos. Cómo controlar peligros. Dirección de Promoción de la Calidad Alimentaria- S.A.G.P. y A. Revista

---

Alimentaria Argentina N°12. [Internet] 2004. [24 de enero de 2014]  
Disponible en: <http://www.sagpya.mecon.gov.ar/alimentos/inicio.htm>.

24. Fernández González, N. (2006). El turismo de frente al futuro. Texto docente. Escuela de Hotelería y Turismo. Camagüey.

25. FLORES, A. Gestión de la calidad en la restauración. INEM, UE: Tomo I, 1995.

26. FTO. Federación de Operadores Turísticos. Código de práctica preferido - Higiene de alimentos. 2007.

27. GARCÍA, A. Los servicios. Una reflexión. En Mundo turístico Nr. 2, 2000.

28. GARCÍA, I. Ponte al día. [Boletín electrónico de turismo]. EHTH, 2005.

29. GITLOW, H. S.; GITLOW, S. J. Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming. Editorial Norma Colombia, 1989.

30. GÓMEZ, E. R. Material Docente de los Diplomados de Dirección de la EAEHT. Dossier de Gestión de Alimentos y Bebidas. EAEHT. Cuba, 2000.

31. González, R. Chefs del siglo XXI, innovación y nuevas tecnologías en cocina. <http://www.revistasexcelencias.com>. [Consulta: Febrero, 2014]

32. Grupo Excelencias. Las últimas tendencias en la restauración. <http://www.excelenciasgourmet.com/noticia/las-ultimas-tendencias-en-la-restauracion>. [Consulta: Enero, 2014].

33. Grupo Excelencias. Nuevas tendencias de restauración y el nuevo consumidor. <http://www.excelenciasgourmet.com/noticia/las-ultimas-tendencias-en-la-restauracion>. [Consulta: Enero, 2014].

34. GRUPO EXCELENCIAS. Nuevas tendencias gastronómicas con frutas y verduras. <http://www.excelencias.com>. [Consulta: Febrero, 2014]

35. GUZMÁN, A. Servicio al cliente: uno para todos y todos para uno. [En línea]  
<<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/articulo/unoparatodosytodosparau.htm>. [Consulta: Marzo, 2014]

36. Hernández, G. Mejora de la calidad del servicio de alimentos y bebidas en el Restaurante el Zaguán del Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción al título de especialista en Gestión de los Servicios de Alimentos y Bebidas. Universidad de la Habana. Cuba. 2012.

- 
37. INPPAZ OPS/OMS. *El Análisis de Peligros y Puntos Críticos en la inocuidad de los alimentos. Guía breve*. Instituto Panamericano de Protección de alimentos y Zoonosis. [Internet] 2002. [24 de enero de 2007] Disponible en: <http://www.panalimentos.org/GMP/HACCP>.
  38. INTUR. Manual del Buffet: indicaciones metodológicas para el servicio y la oferta. Dirección de servicio Turístico. Dpto. Gastronomía. Editorial INTUR. Cuba, 1987.
  39. JURAN, J. M. Y GRAYNA. Análisis y planeación de la calidad del desarrollo del producto al uso. Ed McGraw. Hill. New York, 1995.
  40. MARTÍNEZ, E. La calidad en los servicios. En Mundo Turístico. Nr. 4, 2000.
  41. MARTÍNEZ, R.; BORJA, J.; CARVAJAL, P. *Fidelizando clientes. Detectar y mantener al cliente leal*. EADA, Gestión 2000. Barcelona. España, 1999.
  42. MEDIN, R.; MEDIN, S. Alimentos. Introducción Técnica y Seguridad. Ediciones turísticas de Mario Banchik. Argentina, 2002.
  43. MH (Manual de higiene). Dpto. de Calidad. de la cadena hotelera Occidental Hotels & Resorts. 2003. 1-55 pág.
  44. MINSAP. Programa de salud y seguridad higiénico-epidemiológica en el turismo (PSSHET). Doc-3. *Guía para la Evaluación Sanitaria de establecimiento de alojamiento turístico*. Ciudad de La Habana, Cuba. 2005.
  45. MONET, M. E. *Desarrollo organizacional y consultoría*. Tesis de la maestría. Ciudad de la Habana, 1995.
  46. MORA, A. *Acciones sanitarias para alcanzar la gestión de la inocuidad de los alimentos en tres puntos de venta de una instalación hotelera de Ciudad de La Habana*. Tesis de Diploma. IFAL-UH. 2006.
  47. MOTAS, P. *Curso sobre calidad. La calidad en España, pasado, presente y futuro*. Universidad de Murcia. España, 1996.
  48. MUNDO TURÍSTICO. CIDTUR EHHB, No. 2, Febrero, 2000.
  49. NC 126:2001 "Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo".
  50. NC 136:2002. Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control. Directrices para su aplicación.

- 
51. NC 143:2002. *Código de Práctica. Principios Generales de Higiene de los alimentos*. 1<sup>era</sup> Edición Marzo 2002.
  52. NC 453:2006 (CTN 062). Alimentación colectiva - Requisitos sanitarios generales. Sustituye a la NC 38-03-05 del 87.
  53. NC 454:2006. Transportación de Alimentos – Requisitos generales. Sustituye la NC 38-03-02 del 87.
  54. NODA, M. E. Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en Opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central Martha Abreu, Las Villas. Cuba, 2004.
  55. OMT. Manual de Calidad, Higiene e Inocuidad de los alimentos en el Sector Turístico. Madrid. 1999.
  56. OPS/INPPAZ. HACCP: Herramienta Esencial para la inocuidad de los Alimentos. Buenos Aires, Argentina: OPS/INPAZZ, 2001. 352p. Disponible en: [www.inppaz.org.ar](http://www.inppaz.org.ar).
  57. PANAALIMENTOS. GMP/HACCP. Buenas prácticas de manufactura (GMP) y análisis de peligros y puntos críticos de control (haccp). [Internet] 2003. [3 de febrero de 2014]. Disponible en: <http://www.panalimentos.org/haccp2/FAQSINFO.htm>.
  58. PASCAU, F. Tendencias de los servicios. Grijalbo. México, 2001.
  59. PÉREZ, R. Modelo y Principio para la Gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis en Opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín, "Oscar Lucero Moya". Holguín. Cuba, 2006.
  60. PERSIA ALVAREZ, R. Manipulación e Higiene de los Alimentos. Editorial Taller. Sto. Domingo, Republica Dominicana, 1997. 65 Pág.
  61. PICAYO, L Y MARTÍNEZ, F. Ingeniería de los servicios para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles. Ed. Mc. Graw Hill. México, 1990
  62. PRA. Programa de recepción de alimentos del Hotel Occidental Miramar. 2003.



- 
63. REYNOSO, R. "Tratado de Alimentos y Bebidas", Edit. Limusa Noriega Editores, 1996.
64. RODRÍGUEZ, Y. Elaboración de un procedimiento para la mejora de la calidad en los servicios de restauración en instalaciones hoteleras. Tesis de maestría Universidad de la Habana. Cuba, 2008.
65. ROMANÍ, B. B. Diseño preliminar del enfoque a procesos para la mejora de la calidad en el restaurante Plaza Habana del Hotel Melia Cohiba. Tesis de maestría Universidad de la Habana. Cuba, 2005.
66. ROUX, M. *Manual de logística para la gestión de almacenes*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1997.
67. SLORACH, S.A. *Enfoques integrados para la gestión de inocuidad de los alimentos a lo largo de toda la cadena alimentaria*. Foro Mundial FAO/OMS de las Autoridades de Reglamentación sobre Inocuidad de los Alimentos Marrakech, Marruecos, 28-30 de enero de 2002. [4 de octubre de 2013] Disponible en: [www.fao.org/DOCREP/MEETING/004/Y1956S.HTM](http://www.fao.org/DOCREP/MEETING/004/Y1956S.HTM).
68. THE EDUCATIONAL FOUNDATION OF THE NATIONAL RESTAURANTE ASSOCIATION. *Food service sanitation*. John Wiley & Sons, Inc. Canada, 1992
69. Toirac, H. La culinaria tradicional regional. Signo de identidad cultural. [Documento en línea] <http://www://cocina.cuba.cu>. (consultado: septiembre 2013).
70. TORRES, L. Estudio de la Cultura Alimentaria de Turistas Europeos. Tesis de Diploma IFAL-UH. Cuba, 1995.
71. TORRIENTE, O. Propuesta de Cuestionario de Diagnostico para el procesamiento de los alimentos. Tesis de Diploma IFAL-UH. Cuba, 2001.
72. TRISCHLER, W. E. Mejora del valor añadido en los procesos. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España, 1998.
73. VAZQUEZ, B. Manual de Diseño de Procesos. Bodeguita del Medio, Cuba, 2004.
74. Villapol, N. Cocina Cubana. [Documento en línea] <http://www.lacocinasana.com> [consultado: 6 de octubre del 2013].



75. WAYNE R. M.; ROBERT, M. N. *Administración de los recursos humanos*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1997.
76. ZEITHAML, V. Y BITNER, M. *Marketing de Servicio*. McGraw-Hill. Nueva York, 2002.

**Anexo 1**

Guía de preguntas para la entrevista a los directivos y especialistas, con el objetivo de caracterizar el hotel y el restaurante, para conocer el funcionamiento de las áreas.

1. ¿Podría mencionar datos generales sobre la instalación?

---

---

---

---

2. ¿Cuál es la estrategia de la organización? ¿Existe programa de Calidad en la instalación?

De ser positiva su respuesta ¿Cuáles son sus objetivos?

---

---

---

---

3. ¿Cómo están estructurado los departamentos que intervienen en la actividad del Restaurante y cuál es la plantilla de trabajadores?

---

---

---

---

4. De manera general ¿Cómo es el funcionamiento de las áreas involucradas?

---

---

---

---

5. ¿Cuenta la instalación con licencia sanitaria?

De ser positiva su respuesta; ¿En qué año fue otorgada?

---

---

---

---

**¡Muchas gracias!**

**Anexo 2**  
**Estándares propuestos por la cadena Cubanacan para los eventos del desayuno, almuerzo y cena.**



**GRUPO CUBANACAN**  
**Estructura de ofertas para Restaurantes Buffet**  
**Categoría 4 estrellas**

**DESAYUNOS**

<i>Estructura</i>	<i>Descripción</i>
Estación de jugos	5 tipos de jugos jugo de naranja natural
<b>SHOW DE FRUTAS Y BATIDOS</b> 5 tipos de frutas frescas y 3 tipos de batidos	
Estación de panes y dulces	Panes - 7 tipos de panes (corteza dura, corteza suave, pan negro, pan de molde y panes saborizados) - Palitroques y/o galletas saladas o saborizadas. Dulces - 6 variedades Croissant, pan de chocolate, 1 de hojaldre, 1 de masa seca
Estación de mermeladas, confituras, mantequilla	- 4 variedades de minidosis de frutas y miel - 2 variedades de frutas en almíbar (melocotones, peras) - Minidosis de mantequilla y mantequilla saborizada manguada
Estación de vegetales	- 3 variedades
Estación de embutidos, quesos y frutos secos	- 5 tipos de embutidos - 5 tipos de quesos y queso crema - 3 tipos de frutos secos
<b>SHOW COOKING DE ELABORACIONES A BASE DE HUEVOS</b> -Elaboraciones a base de huevos (tortillas, huevos fritos, revoltillos al gusto) -7 tipos de guarniciones (queso, jamón, guisantes, tomate, pimientos, cebollas, espinaca, otros)	
Estación de platos calientes	7 tipos de elaboraciones calientes en rotación (bolitas de carne, croquetas, salchichas, beicon, jamón frito, hot cake, tostadas francesas, churros, waffle, huevos 5 y 7 minutos o poché, papas fritas, blanquetas, embutidos de ave, fajitas de res, ave o pescado, pequeñas piezas empanizadas, otras preparaciones)
Estación de lácteos calientes e infusiones	-Leche, leche c/ chocolate -6 sabores de té -Café descafeinado, americano.
Estación de lácteos fríos	- 4 tipos (leche fría, yogurt natural y 2 variedades de yogurt saborizado).
Estación de cereales	- 6 tipos de cereales



Las elaboraciones se presentaran en recipientes de loza, cristal o barro y los jugos en jarras de cristal



Continuación Anexo 2

### ALMUERZOS

<i>Estructura</i>	<i>Descripción</i>
<b>SHOW DE FRUTAS</b>	
- 5 tipos de frutas frescas	
Estación de vegetales frescos	- 5 tipos de vegetales
Estación de quesos, aceitunas	- 3 tipos de quesos -2 tipo de aceituna (negra, verde, rellenas c/ pimientos o anchoas)
Estación de conservas del mar	-3 variedades - sardinas en tomate, en aceite, atún, anchoas.
Estación de salsas y aderezos	- 6 salsas industriales (catsup, mostaza, HP, A-1, inglesa, picantes. - 6 salsas (base mayonesa, holandesa u otras salsas frías) - 4 vinagres saborizados - 4 aceites saborizados.
<b>SHOW COOKING DE ENTREPANES</b>	
5 tipos de sándwich (jamón, queso, vegetales, atún y mixto). Hamburguesas	
<b>SHOW COOKING DE PASTAS</b>	
- 3 tipos de pastas (larga, corta y rellena). - 3 tipos de salsas. - 7 guarniciones (tomate, jamón , champignon, pimientos, cebolla, queso mozzarella y parmesano, orégano, otros)	
Estación de entrantes calientes	-2 tipos (sopas, cremas, sopa puré y potajes)
Estación de platos principales	- 4 tipos de carnes: 1 tipo de carnes rojas 1 tipo de carne de ave 1 tipo de producto del mar (Res, cerdo, pavo, conejo, carnero, pollo)
<b>RINCÓN VEGETARIANO</b>	
- 6 tipos de elaboraciones vegetariana de fácil elaboración	
Estación de guarniciones	- 6 tipos de guarniciones 2 tipo de arroz (blanco y compuesto) 2 tipo de vegetales (salteados o al vapor) 2 tipo de viandas (fritas, hervidas y horneadas)
Estación de panes	- 5 tipos de panes (corteza dura, corteza suave, pan negro, pan de molde y panes saborizados -Palitroques y/o galletas saladas o saborizadas.
Estación de dulces	-6 tipos de dulces (a base de pasta brisé o quebrada, choux, hojaldre, con rellenos



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

	( crema pastelera, mantequilla, chantilly y cobertura. - 4 variedades de helados acompañados de siropes y grajeas.
--	---

Continuación Anexo 2



### CENAS

<i>Estructura</i>	<i>Descripción</i>
SHOW DE FRUTAS	- 5 tipos de frutas frescas
Estación de vegetales frescos	- 5 tipos de vegetales
Estación de ensaladas compuestas y escabeches	- 5 tipos de ensaladas compuestas -1 tipo de escabeche (conejo, pescado, pollo)
Estación de carnes frías ( terrinas, patés, galantina y ballotines)	-3 tipos de carnes frías.
ESTACIÓN DE ESPEJOS Y TALLAS (para la decoración de la mesa buffet)	- 3 tallas y un espejo (frutas, vegetales, manteca, pastelera, aspic u otros).
Estación de quesos, aceitunas y frutos secos	- 5 tipos de quesos - 3 tipos de aceitunas - 3 tipos de frutos secos
Estación de salsas y aderezos	- 6 salsas industriales (catsup, mostaza, HP, A-1, inglesa, picantes. - 5 salsas base mayonesa, holandesa u otras salsas frías - 4 vinagres saborizados - 4 aceites saborizados
Estación de entrantes calientes y frías (sopas, caldos y potajes)	- 2 tipos de sopas sopas, cremas, sopa puré, potajes o sopa fría (según estación del año)
SHOW COOKING DE PASTAS	- 3 tipos de pastas (larga, corta y rellena). - 3 tipos de salsas - Pizzas - 7 guarniciones (tomate, jamón, champignon, pimientos, cebolla, queso mozzarella, parmesano, orégano)
RINCÓN DEL CHEF	Elaboraciones regionales compuestas por 7 platos como mínimo. -7 noches temáticas (cubana, española, mejicana, caribeña, italiana, mediterránea, china, marinera)
Estación de platos principales	4 tipos de carnes -carnes rojas (cerdo, vacuno, ovino) -aves -pescados y mariscos
RINCÓN VEGETARIANO	- 6 tipos de elaboraciones vegetariana de fácil elaboración
Estación de guarniciones	5 tipos de guarniciones -2 tipo de vegetales (salteados o al vapor)



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

	<ul style="list-style-type: none"><li>-2 tipo de viandas fritas</li><li>- 2 tipos de viandas salteadas, hervidas u horneadas</li></ul>
--	--

Continuación Anexo 2

Estación de arroces	<ul style="list-style-type: none"><li>3 tipos de arroces</li><li>-1 tipo de arroz blanco, 1 tipo de arroz compuesto</li><li>-Paella (elaboración fija)</li></ul>
Estación de panes	<ul style="list-style-type: none"><li>- 5 tipos de panes (corteza dura, corteza suave, pan negro, pan de molde y panes)</li><li>- Palitroques y/o galletas saladas o saborizadas</li></ul>
Estación de dulces (repostería, pastelería)	<ul style="list-style-type: none"><li>- 6 tipos de dulces (a base de pasta brisé o quebrada, choux, hojaldre, con rellenos (crema pastelera, mantequilla, chantilly y cobertura. 2 dulces en conservas 2 dulces caseros.</li><li>-4 variedades de helados acompañados de siropes y grajeas.</li></ul>

### **Anexo 3** **Cuestionario de control**

#### **Cuestionario de control para la planificación**

---

Variable 1. Descripción de recursos

---

1. Se dispone de los recursos materiales necesarios
  2. Existen convenios que aseguren la planificación
  3. Existe relación calidad / precio
- 

---

Variable 2. Planificación del menú

---

1. Hábitos alimentarios de países emisores
  2. Retroalimentación con el cliente
  3. Existencia de fichas técnicas
- 

#### **Cuestionario de control para la recepción y almacenamiento**

---

Variable 1. Diseños constructivos de la zona de recepción

---

1. Se cuenta con las zonas de entrada y salida
  2. Existe área de control de mercancías
- 

---

Variable 2. Inspección a los medios de transporte

---

1. Limpieza e higiene
  2. Protección contra las inclemencias del tiempo
  3. Temperatura requerida para mantener el producto
  4. Presencia de elemento que atentan contra la correcta transportación(vectores, sustancias, químicos)
- 

---

Variable 3. Recepción

---

1. Cumplimiento adecuado a la inspección de entrada
  2. Existencia del certificado de conformidad y registro sanitario
  3. Correcto mecanismo de facturación
  4. Condiciones higiénico-sanitarias
- 

---

Variable 4. Requerimientos físicos- ambientales para la zona de almacenamiento

---

1. División del área, que satisfaga las exigencias de los productos a almacenar
  2. Condiciones físicas del área
  3. Ventilación adecuada
  4. Iluminación correcta
-



---

**Variable 5. Almacenamiento**

---

1. Temperatura adecuada para cada producto
  2. Protección contra vectores
  3. Organización dentro del área
  4. Condiciones higiénico-sanitarias
  5. Cumplimiento del principio FIFO (primeras entradas, primeras salidas)
- 
6. Se cuenta con un registro de inventario
- 

**Cuestionario de control para la preparación de alimentos**

---

**Variable 1. Requisitos de ubicación-diseño de la cocina**

---

1. Ubicación adecuada de la cocina en el hotel
  2. La zona de trabajo de la cocina se corresponde a los servicios prestados
  3. Permite su diseño y organización dar cumplimiento al principio de marcha hacia delante (PMA)
  4. Existe amplitud en los puestos de trabajo
  5. Existen elementos que entorpezcan el desplazamiento del trabajador en las áreas
- 
6. Organización del área
- 

---

**Variable 2. Requerimientos físicos ambientales de la cocina**

---

1. El piso es antideslizante, óptimo para el oficio
  2. Limpieza del suelo
  3. Las paredes están azulejadas
  4. Estado de las pinturas de las paredes
  5. Limpieza de las paredes
  6. Estado de los cristales
  7. Limpieza de los cristales
  8. Estado del techo
  9. Limpieza del techo
  10. Suministro de agua
  11. Hay servicio de agua fría y agua caliente
  12. Adecuado sistema de desagüe
  13. Adecuado sistema de suministro de gas
  14. Adecuado sistema de suministro de electricidad
  15. Sistema de iluminación adecuada
  16. Suficiente extracción de aire y olores
- 
17. Suficiente y adecuada inyección de aire
-

---

**Variable 3. Equipamiento**

---

1. Existe mesa caliente en el área
  2. Existen los termos de la mesa caliente suficiente para el servicio
  3. Hay relación entre los equipos disponibles y las ofertas realizadas
  4. Es suficiente la cantidad de equipos
  5. Es lógica la disposición de equipos en función del servicio ofertado
  6. El estado técnico es el correcto para el servicio
  7. Es suficiente el poder del fuego
  8. El sistema de neveras de conservación funciona perfectamente
  9. Existe organización en las neveras
  10. Limpieza de los equipos, utensilios e insumos
  11. Son suficiente la cantidad de utensilios
  12. Limpieza adecuada de los utensilios
  13. Son suficiente la cantidad de insumos
  14. Limpieza adecuada de los insumos
- 
15. Comprobación de la limpieza
- 

---

**Variable 4. Recursos humanos**

---

1. Se corresponde la plantilla con el tipo de servicio
  2. El personal está capacitado
  3. Se corresponde la preparación técnica del personal con el tipo de servicio
  4. Los manipuladores de alimento, están apto de salud para tal oficio
- 
5. Se cumplen las normas de manipulación de alimentos
- 

---

**Variable 5. Materia prima**

---

1. Se ajustan las solicitudes al almacén con el servicio que se ofrece
  2. Hay correspondencia de las materias primas utilizadas con las receta de los platos
  3. Son frescas las materias primas
  4. Las materias primas congeladas o refrigeradas, se conservan en perfectas condiciones
  5. Los productos de origen vegetal se utilizan en condiciones adecuadas
  6. Se verifican atendiendo a fecha de entrada y de salida
  7. Existe control sobre las materias primas
- 
8. Hay aprovechamiento de los subproductos en otras elaboraciones
-

**Anexo 4**

**Listado de chequeo atención al cliente Restaurante La Turquesa**



**GUARDALAVACA**

**BUFFET DESAYUNO**

ESTANDAR DE CALIDAD		SI	NO
1.	Los supervisores son los primeros en llegar al área.		
2.	El Buffet se encuentra limpio		
3.	El Piso del área de buffet y restaurante esta limpio		
4.	Las frutas , viandas y demás productos decorativos del buffet están frescos		
5.	Es Staff de cocina cumple con el código de vestuario y estándar de porte y aspecto.		
6.	El Staff esta listo para la apertura del restaurante a las 6.55 a.m.		
7.	Se le da a escoger a los clientes entre área de fumador o no.		
8.	Permanece en todo momento un cocinero en la estación de tortillas		
9.	Se cumple con los estándar de productos y variedad de estos.		
10.	El chocolate esta caliente y en perfecto estado.		
11.	Los vasos de jugos están pulidos.		
12.	Los platos y pozuelos del buffet están limpios y ubicados en su lugar.		
13.	Los platos y pozuelos mantienen la misma altura.		
14.	Se le da servicio de agua directo a los clientes .		
15.	Se retira el primer plato antes del minuto y medio después de haber terminado el cliente		
16.	Las bandejas se quedan como mínimo en una cuarta parte y son repuestas de inmediato (la reposición es de bandeja completa)		
17.	El Staff mantiene una actitud agradable, cortes y servicial con los clientes.		
18.	Se cuenta y brinda servicio de sillas para niños.		
19.	Las pinzas del buffet se mantienen limpias y ubicadas sobre plato limpio.		
20.	El Buffet se encuentra señalizado		
21.	La mesa cuenta como mínimo con cuatro tipos de panecillos y un dulce de desayuno		
22.	La mesa cuenta como mínimo con los cuatro tipos de minidosis		
23.	La mantequilla esta en el recipiente adecuado y no esta descongelada.		
24.	La mesa cuenta como mínimo con tres tipos de embutidos y quesos en el área fría.		
25.	La iluminación es adecuada en el buffet.		



26.	La mesa cuenta como mínimo con cinco tipos de frutas.		
27.	Se mantiene durante todo el servicio la máquina y el expositor para el servicio de jugo de naranja natural.		
28.	Se cuenta como mínimo con siete tipos de cereales y frutas secas.		
29.	El capitán mantiene contacto con los clientes y el equipo, evaluando la satisfacción y regulando el servicio.		
30.	La música es moderada.		
31.	Los aparadores permanecen descongestionados.		
32.	El buffet se retira 15 minutos después del horario de cierre del restaurante, y siguiendo el orden establecido.		
33.	Se despide al cliente a la salida.		
Conclusiones:			
Aspectos Positivos			
Aspectos Negativos:			
Efectividad:			
Auditor:		Auditado:	
Fecha: _____		CC: Dirección de A&B y Dirección de Calidad	



GUARDALAVACA

BUFFET ALMUERZO

	ESTANDAR DE CALIDAD	SI	NO
1.	Se efectúa la reunión de información a las 11:40 a.m. (cumple el estándar)		
2.	El piso esta limpio.		
3.	Los cristales están limpios.		
4.	Es Staff cumple con el código de vestuario y estándar de porte y aspecto.		
5.	El equipo cumple el estándar de utensilios indispensables del gastronómico.		
6.	Se realiza la lectura del Buffet		
7.	Las mesas están montadas según estándar .		
8.	Cada área cuenta con el modulo de cristalería, cubertería y vajilla necesaria para prestar el servicio.		
9.	Todo el equipo ocupa sus posiciones para hacer la apertura del almuerzo.		
10.	Se abre el restaurante a las 11:55 p.m.		
11.	Se reciben cordialmente a todos los clientes cumpliendo las normas de cortesía,		
12.	Se le da a escoger a los clientes entre área de fumador o no.		
13.	El Staff mantiene una actitud agradable, cortes y servicial con los clientes.		
14.	Se da el servicio de bebidas a los clientes antes de los dos minutos después de estar sentados.		
15.	Se le da servicio de agua directo a los clientes .		
16.	Se repone el servicio de bebidas y agua antes de ser solicitado por el cliente.		
17.	Se repone el cenicero a la tercera colilla.		
18.	Se desbraza cumpliendo el estándar establecido.		
19.	Se retira el primer plato antes del minuto y medio después de haber terminado el cliente		
20.	Se limpia la mesa antes del minuto y medio de retirado el cliente.		
21.	Se oferta servicio de café.		
22.	Se cuenta y brinda servicio de sillas para niños.		
23.	Se cuenta con servicio de palillo y se brinda el mismo.		
24.	Nunca se queda un área sola.		
25.	El capitán mantiene contacto con los clientes y el equipo, evaluando la satisfacción y regulando el servicio.		
26.	El Staff pierde demasiado tiempo en el bar.		
27.	El Staff pierde tiempo entablando conversaciones entre ellos, personal ajeno o en clientes marcados.		
28.	La iluminación es adecuada.		



29.	La música es moderada.		
30.	Los aparadores permanecen descongestionados.		
31.	Los aparadores cuentan con el Stock de salsas, según estándar.		
32.	Se controla la salida de insumos del restaurante entregando para ello insumos desechables.		
33.	Se despide al cliente a la salida.		
Conclusiones:			
Aspectos Positivos			
Aspectos Negativos:			
Efectividad:			
Auditor:		Auditado:	
Fecha: _____		CC: Dirección de A&B y Dirección de Calidad	



GUARDALAVACA

BUFFET CENA

	ESTANDAR DE CALIDAD	SI	NO
1.	La reunión de información se realiza a las 5:40 p.m. (se cumple el estándar)		
2.	El piso está limpio.		
3.	Los cristales están limpios.		
4.	Se cumple el estándar de decoración de las noches temáticas.		
5.	Es Staff cumple el estándar de vestuario, porte y aspecto general.		
6.	Es Staff cumple el estándar de utensilios indispensables del gastronómico.		
7.	Las mesas se encuentran montadas según estándar.		
8.	Los aparadores se montan según estándar.		
9.	Cuentan con los módulos de dotación de insumos suficientes.		
10.	Se cumple el estándar del Stock de salsas.		
11.	Los animadores para la entrada están a las 6:30 p.m.		
12.	Los animadores cumplen con el código de vestuario según noche temática.		
13.	Se le da a escoger a los clientes entre área de fumador o no.		
14.	Los animadores son agradables, carismáticos con los clientes y mantienen una postura correcta.		
15.	Se cumple el brindis a la entrada.		
16.	El Staff mantiene una aptitud positiva, agradable y profesional con los clientes.		
17.	El restaurante abre sus puertas a las 5:55 p.m.		
18.	Todos los miembros del equipo están en sus posiciones a la hora de apertura del restaurante.		
19.	Se le da la bienvenida al cliente a la entrada del restaurante.		
20.	Se acompaña el cliente a la mesa y se ayuda a sentarse.		
21.	Se brinda el servicio de bar antes del minuto y medio después de sentado el cliente.		
22.	Se brinda servicio de agua directamente a los clientes.		
23.	Se repone el servicio de bebidas y agua antes de ser solicitado por el cliente.		
24.	Se retira el primer plato antes del minuto y medio después de haber terminado el cliente		
25.	Se desbraza cumpliendo el estándar establecido.		
26.	Se reponen los ceniceros a la tercera colilla.		
27.	Se limpia la mesa antes del minuto y medio de retirado el cliente.		
28.	Se remonta la mesa antes de los dos minutos y medio de retirado el cliente.		
29.	Se brinda servicio de café y agua.		



30.	El Staff completo participa de celebraciones de cumpleaños, aniversarios de los clientes (Brindis de tortas)		
31.	El Staff pierde tiempo en el bar.		
32.	El Staff pierde tiempo entablando conversaciones entre ellos, con personal ajeno al área		
33.	El capitán en turno mantiene contacto con los clientes, evaluando la satisfacción y con el staff regulando el servicio.		
34.	La iluminación es adecuada.		
35.	La música es moderada.		
36.	El Staff participa disciplinadamente en todas las actividades que componen el estándar de la noche		
37.	Se cuenta con la silla para niños y se brinda el servicio.		
38.	Se cuenta y brinda el servicio de palillos dentales.		
39.	El restaurante está señalizado en área de fumadores y no.		
40.	Se cambian los manteles cuando se ensucian.		
41.	Al estar lleno el restaurante se toma el número de habitación, número de pax y brindándose el servicio de bar mientras se le ubica una mesa.		
42.	Una vez sentado el cliente en el servicio de bar se le da atención mientras espera (preocupación y ocupación del capitán).		
43.	Se mantiene la decoración de entrada del restaurante hasta las 9:30 p.m.		
44.	Se controla la salida de insumos del restaurante entregando para ello insumos desechables.		
45.	Los aparadores permanecen descongestionados.		
46.	Se despide a todos los clientes a la salida.		
47.	Se cumple con el estándar de montaje de buffet hasta las 9:45 p.m.		
Conclusiones:			
Aspectos Positivos			
Aspectos Negativos:			
Efectividad:			
Auditor:		Auditado:	
Fecha: _____		CC: Dirección de A&B y Dirección de Calidad	



### Anexo 5

#### Guía de Inspección Sanitaria aplicada al área del almacén y de la cocina central.

Según el Programa de Salud y Seguridad Higiénico Epidemiológico en el Turismo

<b>Guía de Inspección Sanitaria aplicada al área del almacén y de la cocina central.</b>				
Aspecto a evaluar	Puntos			
	No. de Inspección			
	PR	1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>
1. La Instalación está en área libre de riegos, alejada de fuentes de contaminación.	1			
2. Hay evidencia de filtraciones o goteo en la instalación.	1			
3. Los residuales de la instalación son dispuestos en un sistema aprobado sanitariamente para su tratamiento	2**			
4. Adecuado almacenamiento de residuales sólidos orgánicos e inorgánicos.	1			
5. Recogida de desechos orgánicos una vez al día o según necesidades.	1			
6. Existe agua fría y caliente para el fregado.	2			
7. Los pisos, paredes y techos son apropiados para un establecimiento.	1			
8. Existe capacidad de desagüe suficiente en las áreas que requieren fregado frecuente.	1			
9. Están los tragantes tapados con rejillas.	1			
10. La temperatura del agua caliente está sobre los 50 °C.	2**			
11. Existe avisos sobre la temperatura del agua caliente.	1			
12. Existe una persona responsable y capacitada en las medidas de prevención de la Legionella y mantiene controles y registros adecuados.	1**			
13. Drenaje diario de las llaves en las habitaciones, ocupadas o no.	1			
14. Las duchas, grifos etc. Se encuentran limpios y funcionan bien.	1			
15. Las instalaciones de aire acondicionado se encuentran limpias.	1			
<b>II. Agua: Abastecimiento General</b>				
16. Es suficiente el abastecimiento de agua para la instalación. Capacidad de reserva.	1			
17. Cloro residual en toda la red superior a 0.3 mg / L. ( Filtración ) y se realizan dos mediciones diarias como mínimo. Existe Registro	2**			
18. Las cisterna., tanque y resto del sistema. Se encuentra en buenas condiciones. Se limpian. Periódicamente. Existe Registro	1			
19. Se suministra agua embotellada para beber a los turistas y para otras funciones de buena calidad sanitaria	2			
<b>III. Aguas recreativas</b>				
20. Existe tratamiento completo del agua de la piscina ( Filtro-Dosificador de Cloro )	2**			
21. El agua de la piscina tiene cloro residual entre 1 y 2 mg/L o entre 2,5 y 5 mg/l. ( de acuerdo al cloro usado). En forma continua y se realizan tres mediciones diarias de los parámetros establecidos . Existe Registro	3**			
<b>IV. Recepción de alimentos</b>				
22. Existe registro de los alimentos aprobados por el instituto de nutrición e higiene para su comercialización.	2*			
23. Existe registro de control de la temperatura y el vencimiento	2			

Doc.-3 del Ministerio de Salud Pública (2005).



(Continuación)

<b>V. Almacenaje en seco</b>				
24. El almacén esta bien construido, ventilado.	1			
25. Está limpio y organizado.	1			
26. Existen tarimas a 30 cm del piso para alimentos secos	1			
27. El almacenaje de las sustancias químicas esta separado de los alimentos.	1			
28. Se rotan los alimentos. No hay productos vencidos. (FIFO)	1			
29. Se observan alimentos podridos, mucosos o en mal estado	1			
<b>VI. Almacenaje en frío:</b>				
30. Hay cámaras separadas para carnes, pescados, mariscos, embutidos, y ahumados, productos lácteos, frutas, vegetales y productos de repostería.	2			
31. Están los alimentos refrigerados por debajo de 5°C y los congelados a -18°C.	2**			
32. Existe termómetros en las neveras Se lleva Registro	1*			
33. Las cámaras están limpias y ordenadas, con buena iluminación.	1			
34. Se almacenan los alimentos crudos y elaborados en distintas cámaras.	2*			
35. Los alimentos refrigerados, congelados o los que se conserven en cualquier lugar, están envueltos en nylon de grado alimentario	1			
<b>VII. Preparación y elaboración(Cocina, vegetales, Carnes, Lunch y Dulcería)</b>				
36. Paredes. pisos y techos. lisos, lavables. Puertas y picaportes limpios.	1			
37. Las áreas de preparación de productos crudos están separadas de los elaborados.(climatizadas)	2			
38. Se usan útiles de madera certificada u otros aprobados sanitariamente.	1			
39. Se realiza desinfección de frutas, vegetales para consumo crudo y de los huevos.	1**			
40. Existen mangas desechables para cremas en la dulcería o que se encuentren limpias si es otro tipo de manga	1			
41. Existen y se utilizan guantes desechables en el manejo de alimentos de riesgo( lunch )	1			
42. Existen lavamanos con sustancia deterativa y secador en la áreas de preparación.	1*			
43. La disposición de residuos sólidos se realiza en bolsas plásticas y depósitos con pedal tapados.	1			
44. Existe buena iluminación	1			
45. Existe buena ventilación, extracción de aire y se encuentran limpios.	1			
46. La campana y el sistema de extracción funcionan y se encuentran limpios.	1			
47. Las superficies de trabajo están limpias, pulcras y libres de cualquier suciedad.	3**			
48. Se logra el principio de " marcha hacia adelante "	2*			
49. Hay termómetros para el control de las temperaturas aplicadas. Existe registro.	1*			



(Continuación)

50. Se realiza la descongelación de los alimentos adecuadamente	1*			
51. Se cocinan los productos, especialmente los cárnicos, por encima de 75°C.	1*			
52. El lavado y desinfección de la vajilla y utensilios se realiza adecuadamente.	2*			
53. No existen equipos de cocina ni utensilios dañados, rotos o sucios y fregaderos adecuados.	1			
54. Los paños de cocina desechables o en buen estado, permanecen limpios.	1			
55. Las muestras testigos se toman y conservan adecuadamente	1			
<b>VIII. Exhibición de alimentos fríos y calientes:</b>				
56. Los alimentos están protegidos de la contaminación del público o trabajadores	1			
57. Existe mesa fría y caliente a 5°C y +65°C respectivamente y poseen termómetros, registrándose las temperaturas.	2*			
58. Se sirve la comida en porciones pequeñas, en forma repetida, para evitar deterioro.	1			
59. Se utilizan los alimentos elaborados de una comida para la siguiente	1			
<b>IX. Higiene del Manipulador:</b>				
60. Tienen chequeo médico clínico-epidemiológico. Control administrativo de la salud de los manipuladores	1			
61. Adecuada higiene personal. Buenos hábitos en la manipulación de los alimentos.	3*			
62. Disponen de uniformes completos y limpios diariamente.	1			
63. La institución brinda el servicio de lavado de la ropa.	1			
64. Están entrenados en manipulación de alimentos.	1			
65. No existe evidencia del hábito de fumar o ingerir alimentos en las áreas de trabajo.	1			
66. El local de duchas y taquillas es amplio, ventilado y dotado de lavamanos, sustancia detergente y secador.	2*			
67. Existen avisos que recuerden lavarse las manos.	1			
<b>X. Programa de Control de Vectores.</b>				
68. Se cumple el programa de saneamiento básico ambiental en el centro y sus alrededores	1			
69. Existe un programa escrito con identificación de las postas colocadas y se realiza el control de los tratamientos y reportes de la presencia de vectores.	1			
70. Están aplicadas las medidas de control permanente.	1			
71. Existe evidencias de la presencia de vectores, aves y animales domésticos.	2*			
<b>XI. Brigada de Limpieza y Desinfección:</b>				
72. Está creada y con un número suficiente de trabajadores entrenada con un responsable calificado.	2*			
73. Existe un Programa escrito de limpieza y desinfección. Se cumple.	3**			
74. Existen los medios materiales para la ejecución de limpieza y desinfección.	1			
<b>Total de puntos alcanzados</b>	<b>100</b>			

### Anexo 6

## Encuesta aplicada a los manipuladores de alimentos y a los miembros de la brigada de limpieza y desinfección

Brigada de trabajo \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Actividad que realiza: \_\_\_\_\_ lugar: \_\_\_\_\_

Estamos realizando un estudio acerca de los conocimientos higiénico-sanitarios que deben tener los manipuladores de alimentos, como parte de una asesoría en temas de higiene que se le brinda a la entidad. Esperamos que usted nos pueda prestar su colaboración. Por todo muchas gracias.

Marque con una cruz (X) la respuesta que usted considere correcta:

1-¿Ha recibido UD en la entidad algún tipo de capacitación relacionada con la manipulación de alimentos?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

2-¿Se ha enfermado UD en la instalación después de haber ingerido algún alimento?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

3-En que momento debería lavarse las manos mientras manipula los alimentos.

\_\_\_\_\_ Después de ir al baño.

\_\_\_\_\_ Mientras estas cocinando.

\_\_\_\_\_ Antes de abrir la nevera.

4- En la preparación de platos fríos:

\_\_\_\_\_ No importa el tiempo que demores en su elaboración.

\_\_\_\_\_ Se puede mantener a temperatura ambiente.

\_\_\_\_\_ Deben realizarse con la mínima antelación posible y mantenerse fríos.

5- Para conservar un alimento cocinado. Método:

\_\_\_\_\_ En un buffet frío a la temperatura de 3 a 5°C.

\_\_\_\_\_ A temperatura ambiente.

\_\_\_\_\_ En refrigeración de 3 a 5 °C.

6- De las siguientes tareas ¿cuál es más probable que cause contaminación cruzada?:

\_\_\_\_\_ Proporcionar carnes y pescados en la misma tabla de corte.

\_\_\_\_\_ Llevar los controles de la temperatura de los procesos en la cocina.

\_\_\_\_\_ Lavarse las manos frecuentemente.

7- Los alimentos almacenados en congelación:

\_\_\_\_\_ Pueden mantenerse de forma indefinida sin perder su calidad.

\_\_\_\_\_ Deben mantenerse almacenados en cajas plásticas a -18°C.

\_\_\_\_\_ No es necesario tener registros de temperatura de los mismos.

8- Si durante el desempeño de su trabajo se hace una herida en la mano:

\_\_\_\_\_ Se higieniza su herida con agua y jabón.

\_\_\_\_\_ Se cura la herida.

\_\_\_\_\_ Se lava la herida, se realiza una cura y se pone protección.

9- Los alimentos durante su recalentamiento deben alcanzar en su centro térmico una temperatura de:

\_\_\_\_\_ 60 ± 2°C.

\_\_\_\_\_ 54 ± 2°C.

\_\_\_\_\_ 75 ± 2°C.

10- Conoce usted las enfermedades transmitidas por los alimentos(ETA).

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

Mencione al menos 3 de ellas.



### Anexo 7

#### Encuesta para conocer el grado de satisfacción del cliente

Estimado cliente, el cuestionario que se presenta a continuación, forma parte de una investigación realizado por nuestro Hotel, la misma pretende mejorar la oferta gastronómica que brindamos, para lo cual solicitamos su colaboración. El cuestionario es anónimo y los datos obtenidos tendrán un tratamiento científico.

1. Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Nacionalidad \_\_\_\_\_

2. ¿En qué eventos del día usted visita la Mesa Buffet? (Marque con una X)  
Desayuno \_\_\_\_\_ Almuerzo \_\_\_\_\_ Comida \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo usted prefiere consumir las carnes?  
Asadas \_\_\_\_\_ Estofadas \_\_\_\_\_ Fritas \_\_\_\_\_ Grilladas \_\_\_\_\_ Otras \_\_\_\_\_

4. Evalúe la calidad de la oferta de alimentos de nuestra instalación a través de los siguientes atributos. (Marque con una X )

ATRIBUTOS	BUENA	REGULAR	MALA
Sabor			
Variedad de alimentos			
Variedad de elaboraciones			
Presentación			
Temperatura de los alimentos			
Término de cocción			
Frescura (frutas y vegetales)			

5. En relación a los postres, evalúe la oferta en cuanto a variedad y calidad

PARÁMETROS	BUENA	REGULAR	MALA
Variedad			
Calidad			

Si la considera Regular o Mala. Explique ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

6. Evalúe el contenido de grasas, sal y azúcares de los alimentos que ha consumido en nuestro restaurante. ( Marque con una X )

PARÁMETROS	ABUNDANTE	ADECUADO	POCO
Grasas			
Azúcar			
Sal			

Por su cooperación,

“Muchas gracias”.



---

### Anexo 8

#### ***Cuestionario de satisfacción y motivación laboral.***

1-El trabajo que realiza actualmente

- a)  Le gusta
- b)  Le es indiferente
- c)  No le gusta

2-Si UD. empezara a trabajar ahora por primera vez en su vida

- a)  Escogería el tipo de trabajo que realiza actualmente
- b)  Escogería uno parecido en algunos aspectos
- c)  Escogería uno totalmente diferente

3-Si pudiera escoger entre todas las labores que se realizan en el hotel

- a)  Selecciona la que hace actualmente
- b)  Selecciona una parecida a la que hace actualmente
- c)  Selecciona un trabajo distinto al que tiene

4-Mi jefe

- a)  Estimula la calidad
- b)  Le es indiferente
- c)  No estimula

5- Mi jefe se preocupan por mejorar las condiciones laborales

- a)  Siempre
- b)  A veces
- c)  Nunca

6-Mi jefe se preocupa por resolver los problemas de los trabajadores

- a)  Siempre
- b)  A veces
- c)  Nunca

7-Mi jefe

- a)  Reconoce a los buenos trabajadores
- b)  Es indiferente con los trabajadores
- c)  No reconoce ni se preocupa por los trabajadores

8-¿Cómo considera UD. la relación entre la dirección y los trabajadores?

- a)  Buena
- b)  Regular
- c)  Mala

9-El sindicato de su área

- a)  Se preocupa por resolver los problemas y los resuelve
- b)  Se preocupa por resolver los problemas pero no los resuelve
- c)  No se preocupa por resolver los problemas



10- Para poder cumplir su trabajo necesita esforzarse

- a)  Poco
- b)  Normal
- c)  Mucho

11-¿Cómo se siente en el colectivo de trabajo?

- a)  Bien
- b)  Regular
- c)  Mal

12-Si a UD. le plantearan que debe dejar su colectivo de trabajo:

- a)  Se molestaría
- b)  Le es indiferente
- c)  Se alegraría

13-Le gusta participar en las actividades que se organizan en su área

- a)  Con frecuencia
- b)  A veces
- c)  Nunca

14-¿Cree UD. que en este centro puede lograr sus aspiraciones?

- a)  Si
- b)  De cierta manera
- c)  No

15-¿Cree UD. que este centro es un buen lugar para trabajar?

- a)  Si
- b)  No está seguro
- c)  No

16-¿Existe transporte para el traslado de los trabajadores?

- a)  Si
- c)  No

17-El Hotel tiene como política estimular los trabajadores

- a)  Sistemáticamente
- b)  No de forma sistemática
- c)  No se puede decir que haya política de estimulación

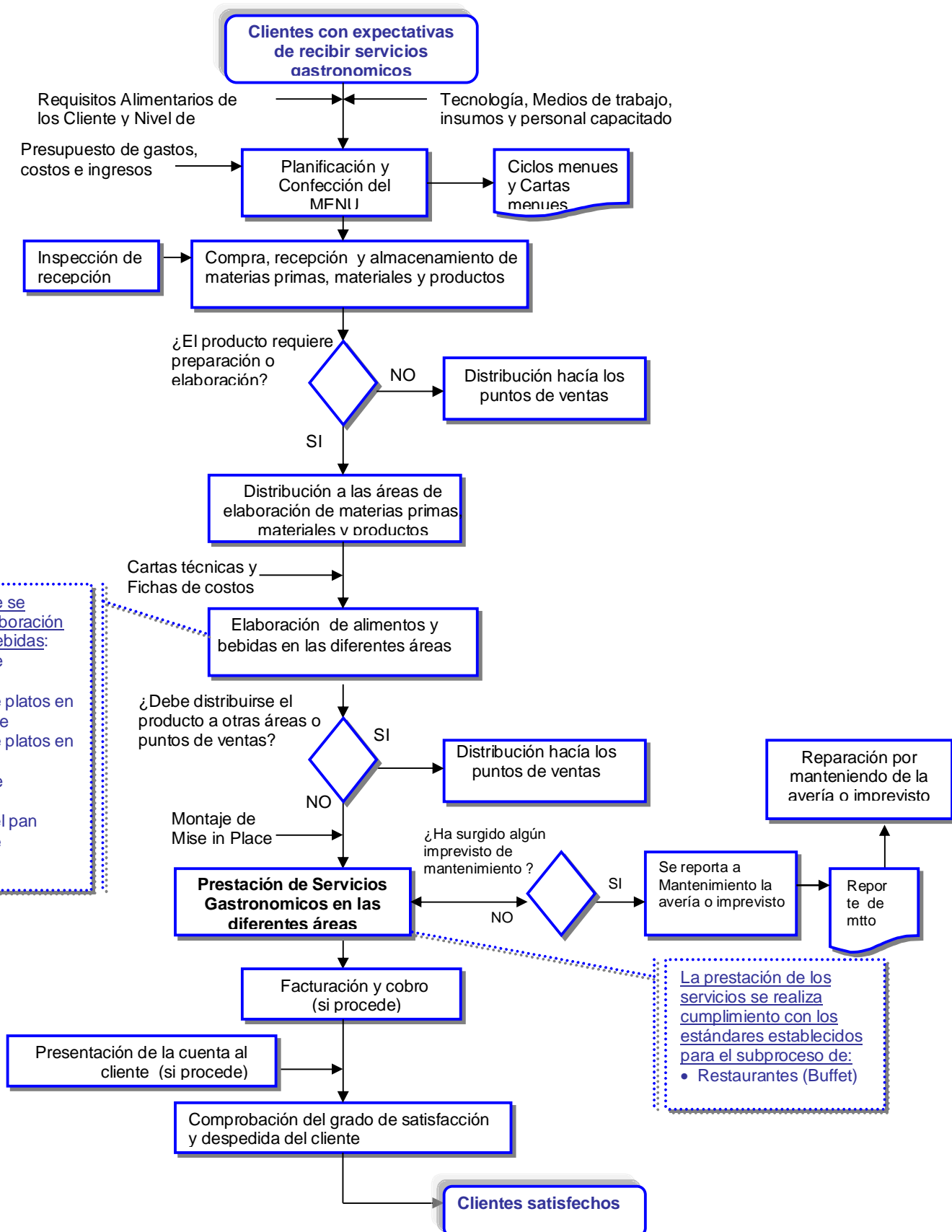
18-¿Ha pensado alguna vez cambiar de centro de trabajo?

- a)  Si
- c)  No

19-Se siente motivado cuando realiza su trabajo

- a)  Siempre
- b)  A veces
- c)  Nunca

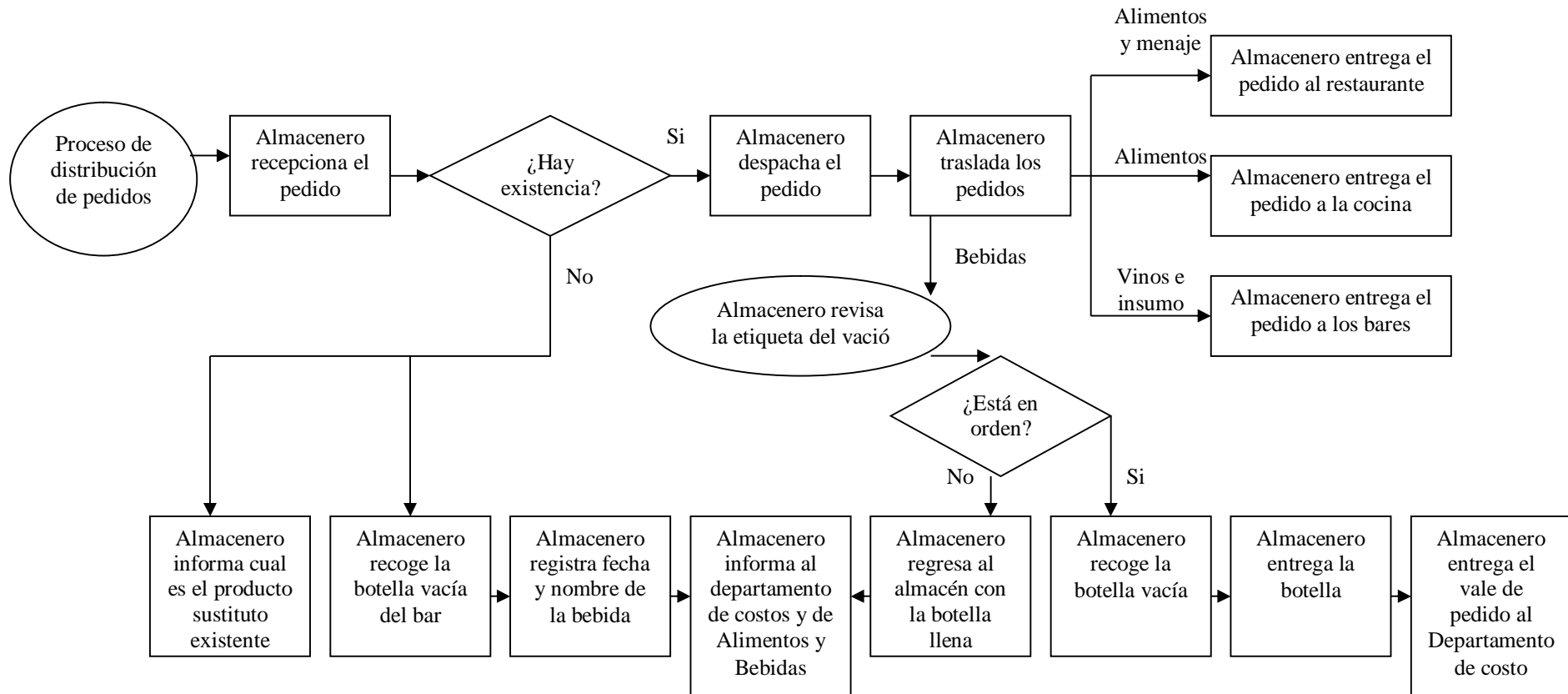
## Anexo 9 Flujograma General del Proceso de Alimentos y Bebidas.



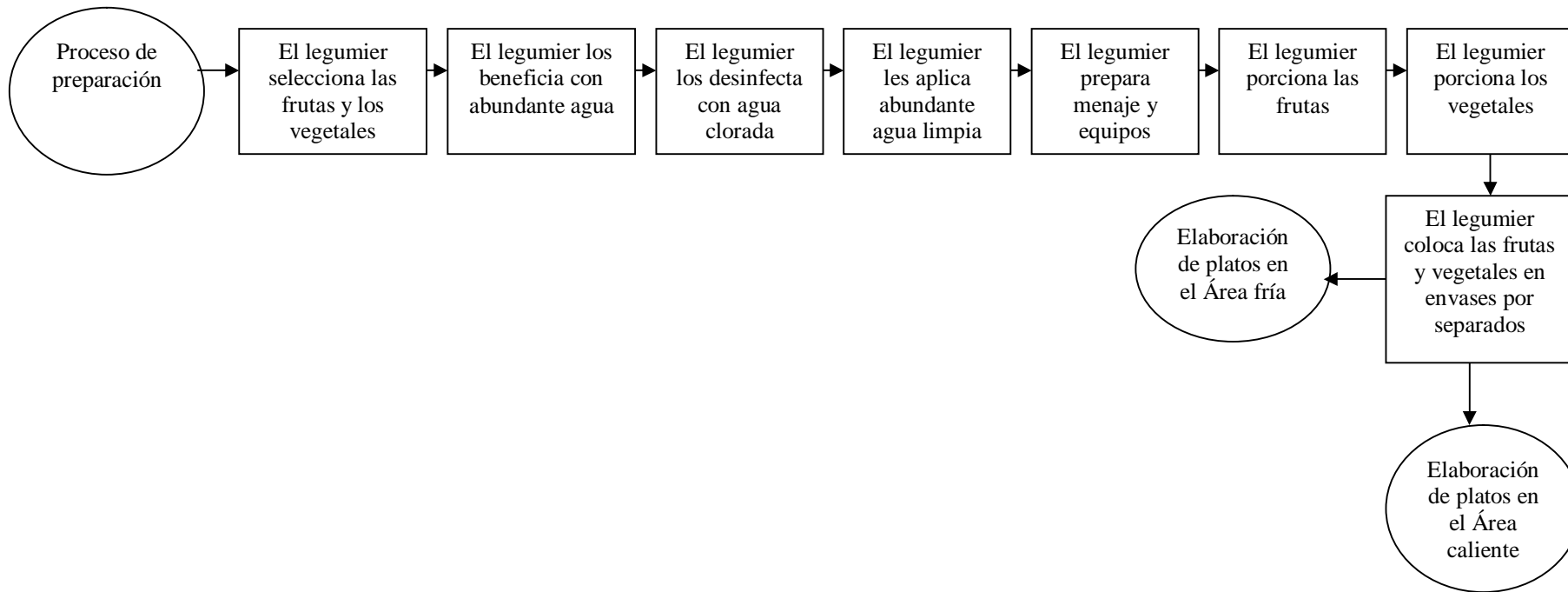


## Anexo 10 Diagramas de flujo de subprocesos

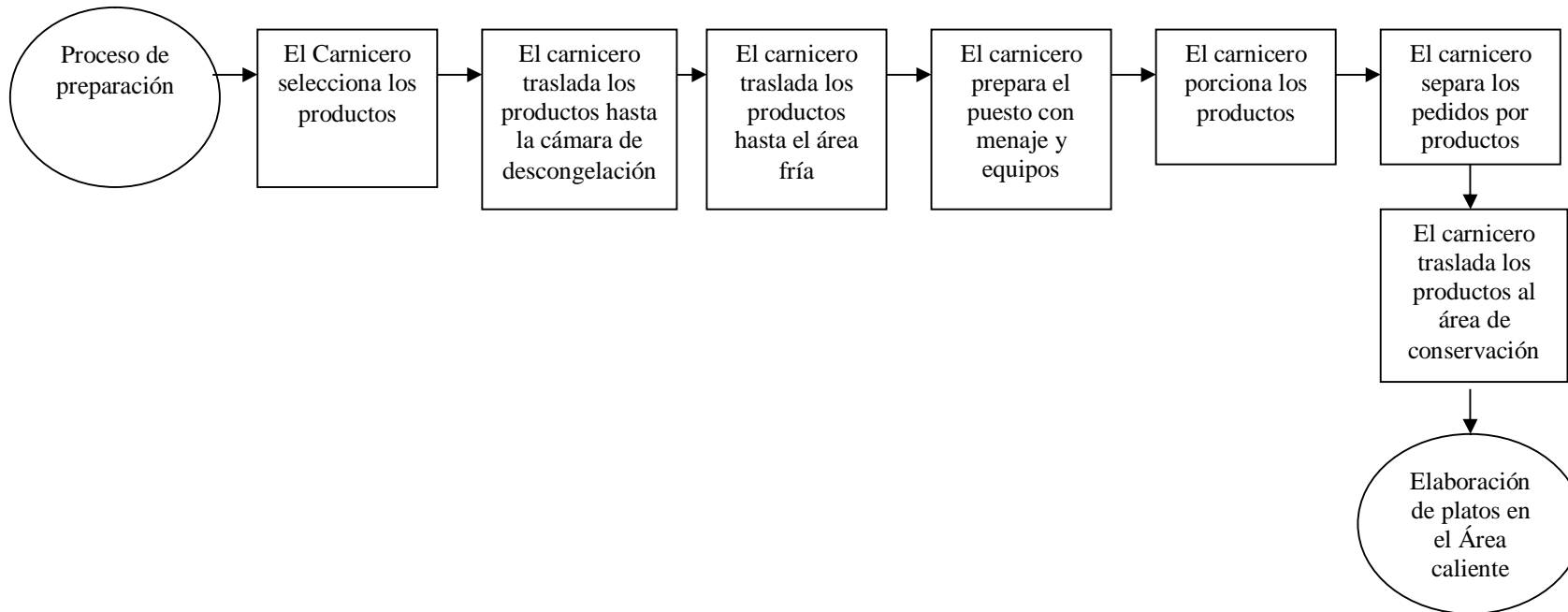
Diagrama de flujo del subproceso Distribución de pedidos.



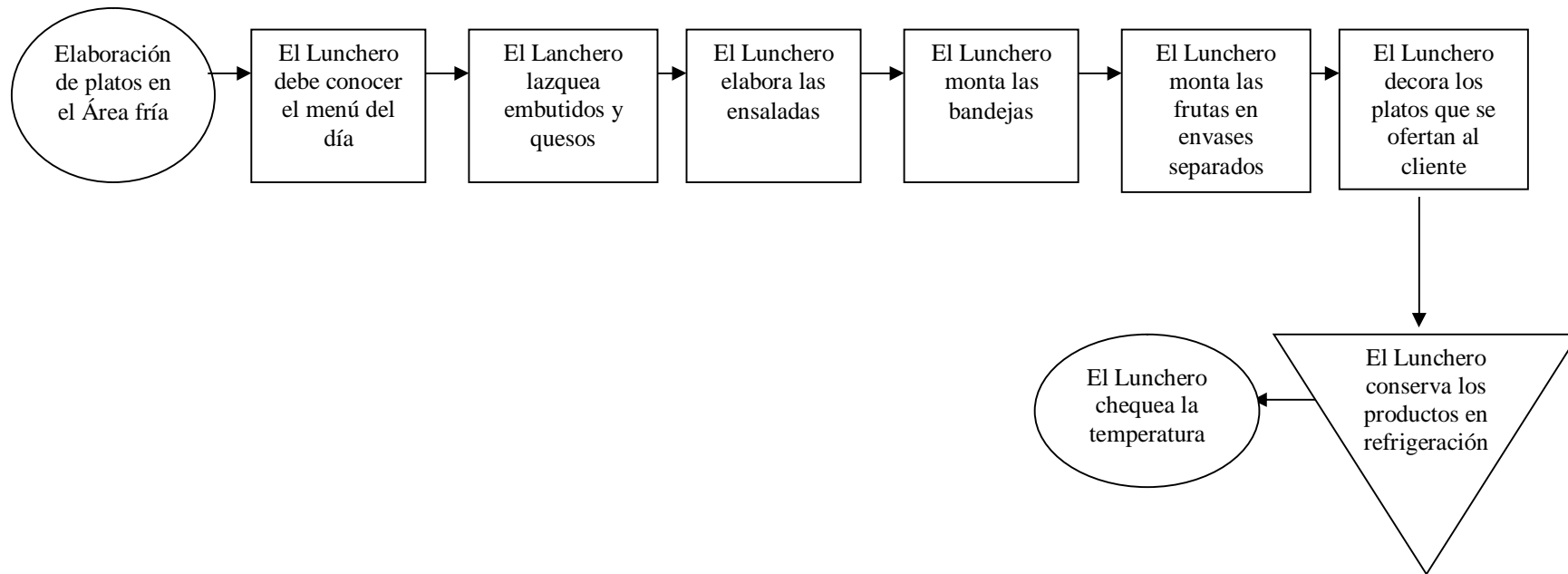
**Diagrama de flujo de subproceso Preparación de legumier.**



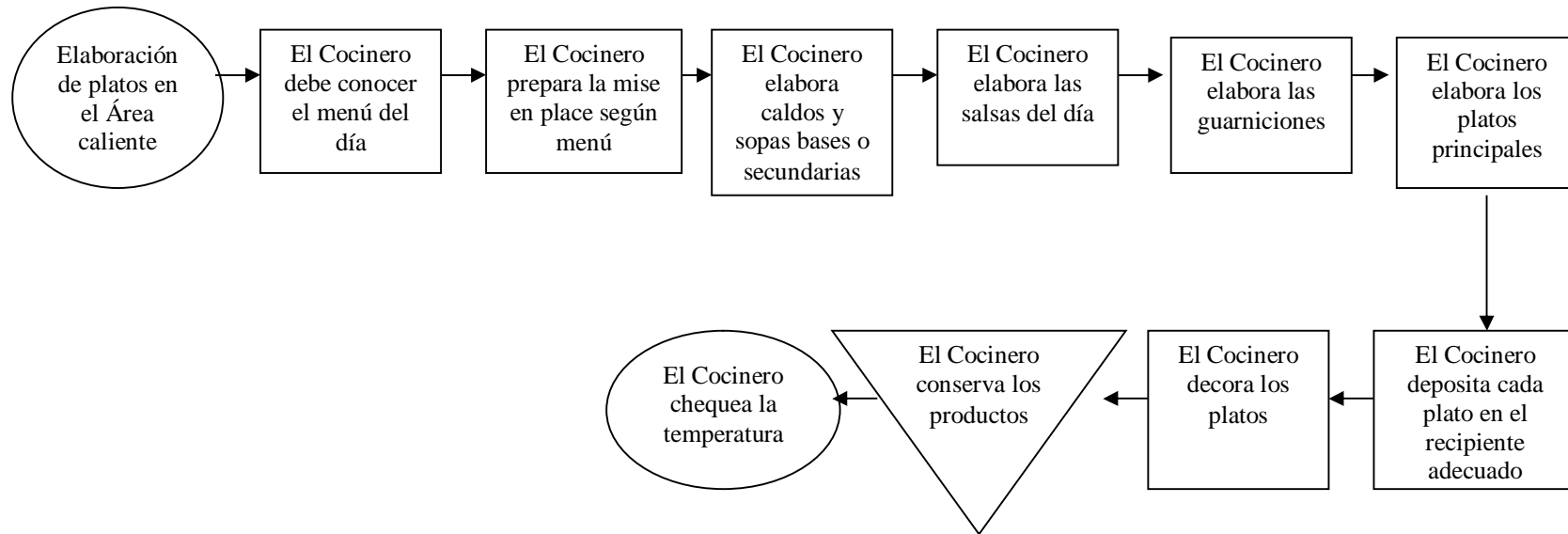
### Diagrama de flujo de subproceso Preparación de carnicería



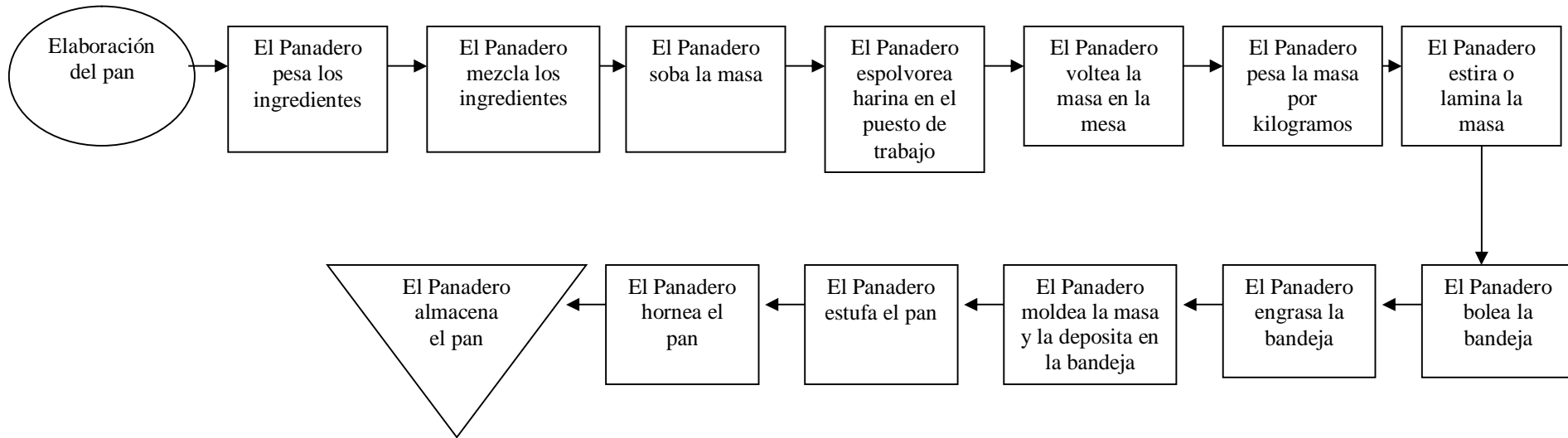
**Diagrama de flujo de subproceso Elaboración de platos en el área fría.**



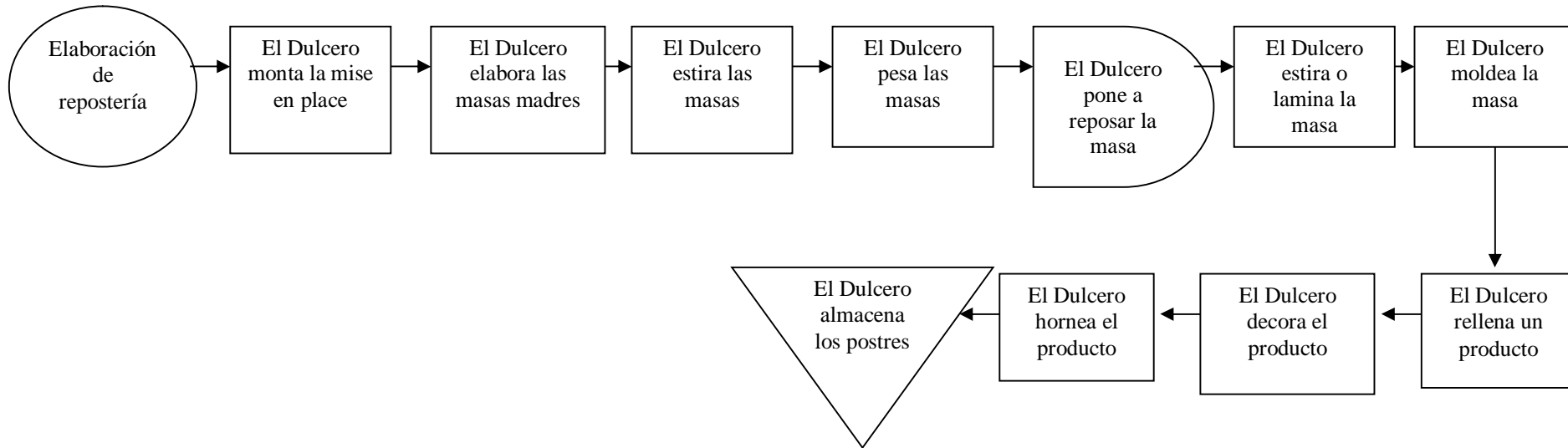
**Diagrama de flujo de subproceso Elaboración de platos en el área caliente.**



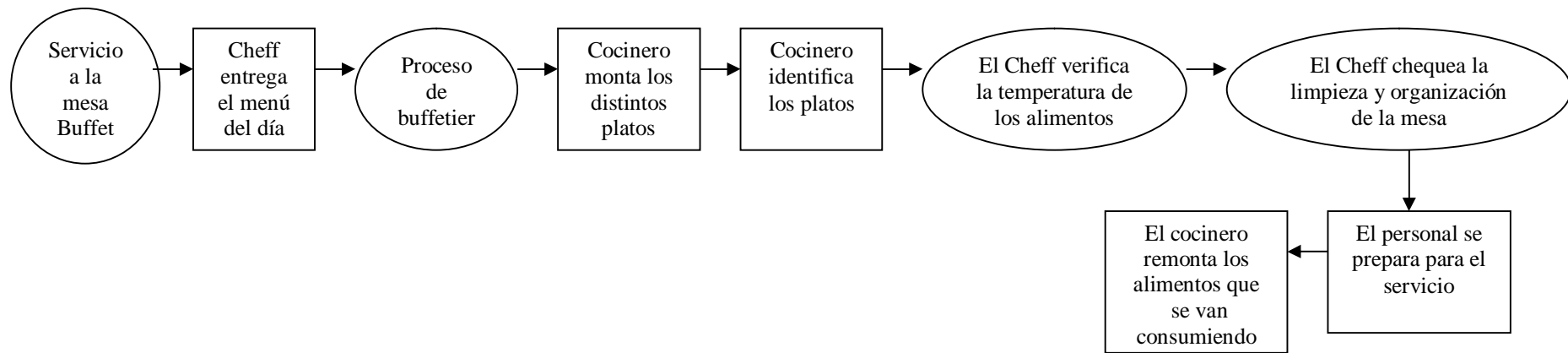
**Diagrama de flujo del subproceso Elaboración del pan.**



**Diagrama de flujo de subproceso Elaboración de repostería.**

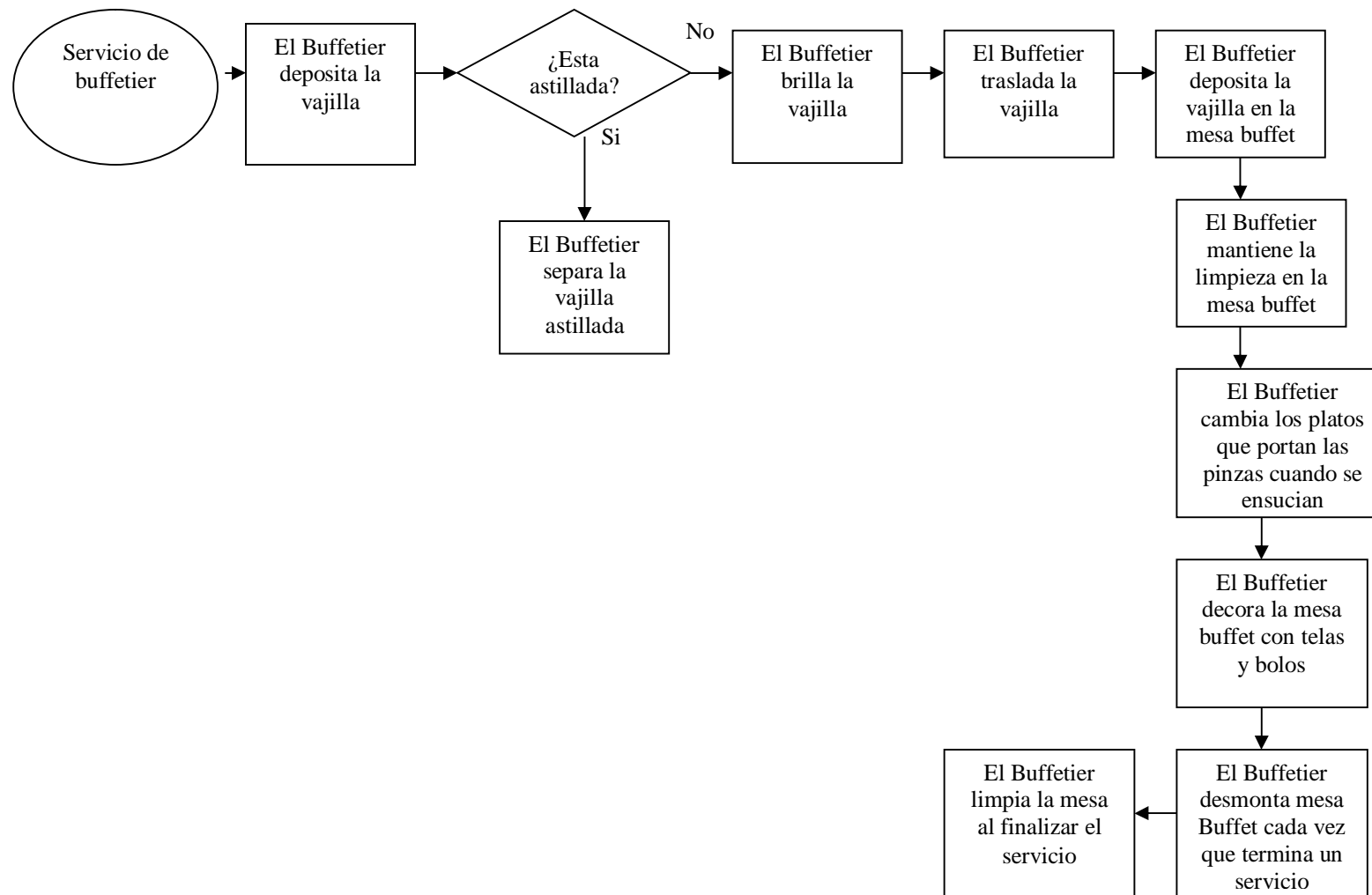


**Diagrama de flujo de subproceso Servicio a la mesa Buffet.**





**Diagrama de flujo de subproceso Servicio de buffetier.**



**Diagrama de flujo de subproceso Mise en place del Restaurante.**

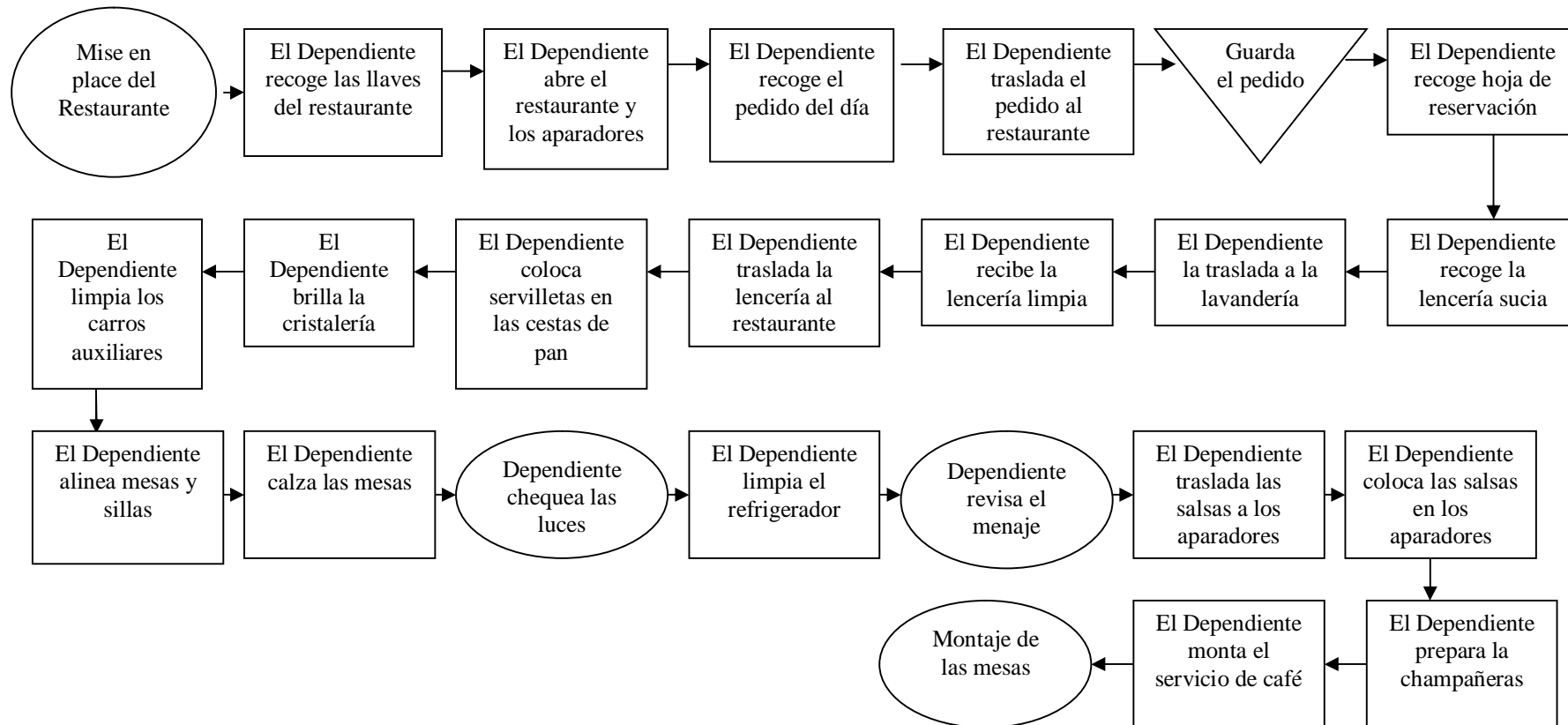
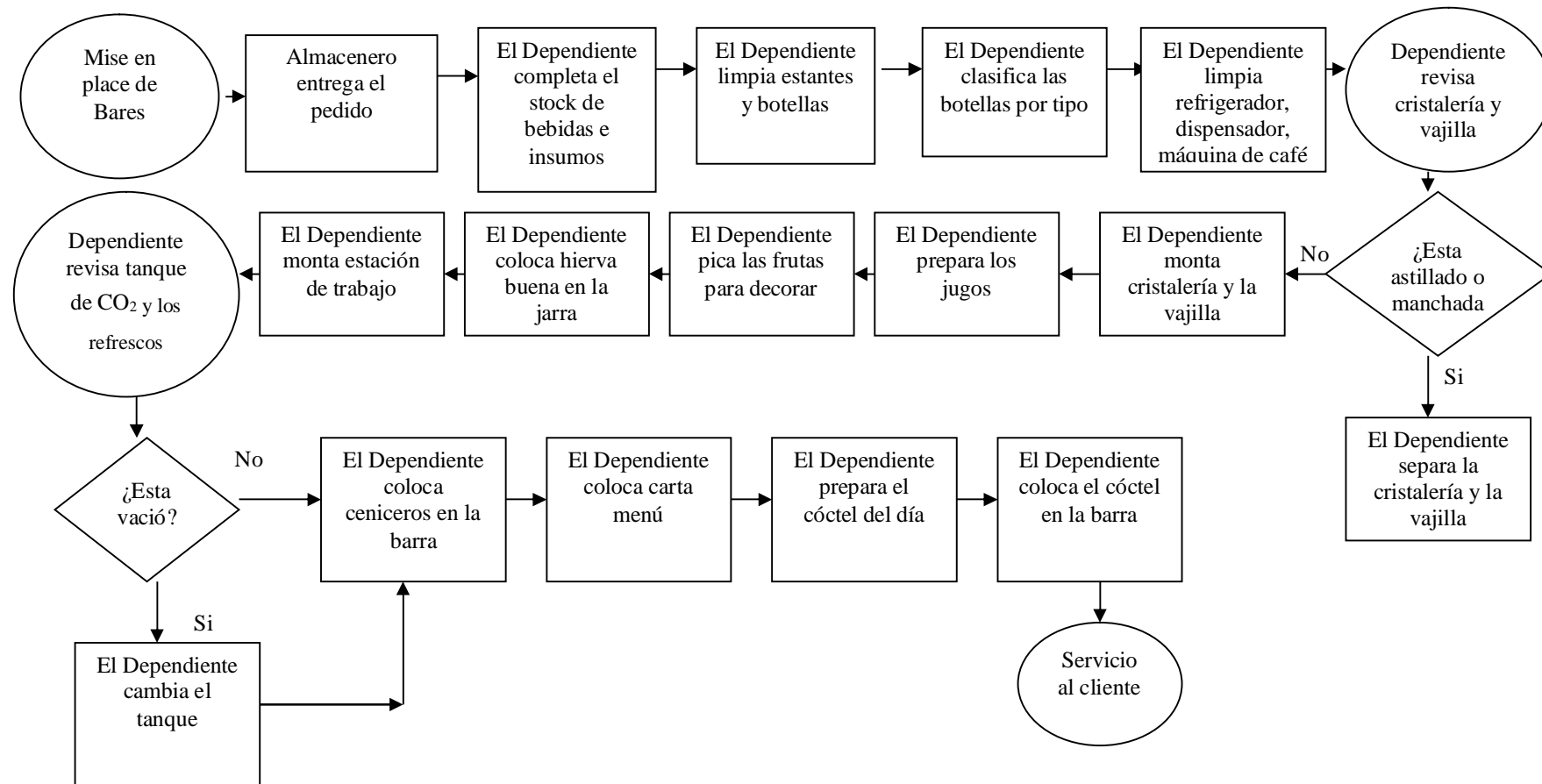
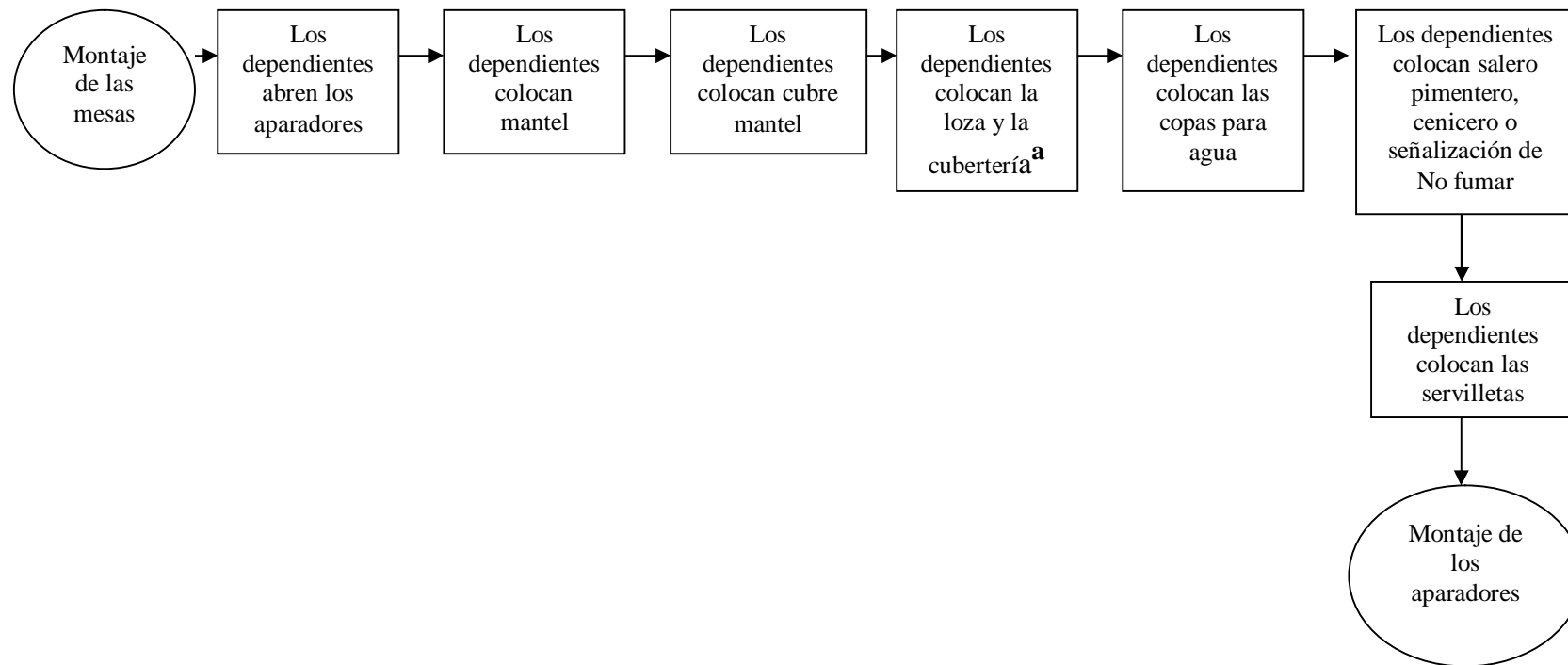


Diagrama de flujo de subproceso Mise en place de Bares.

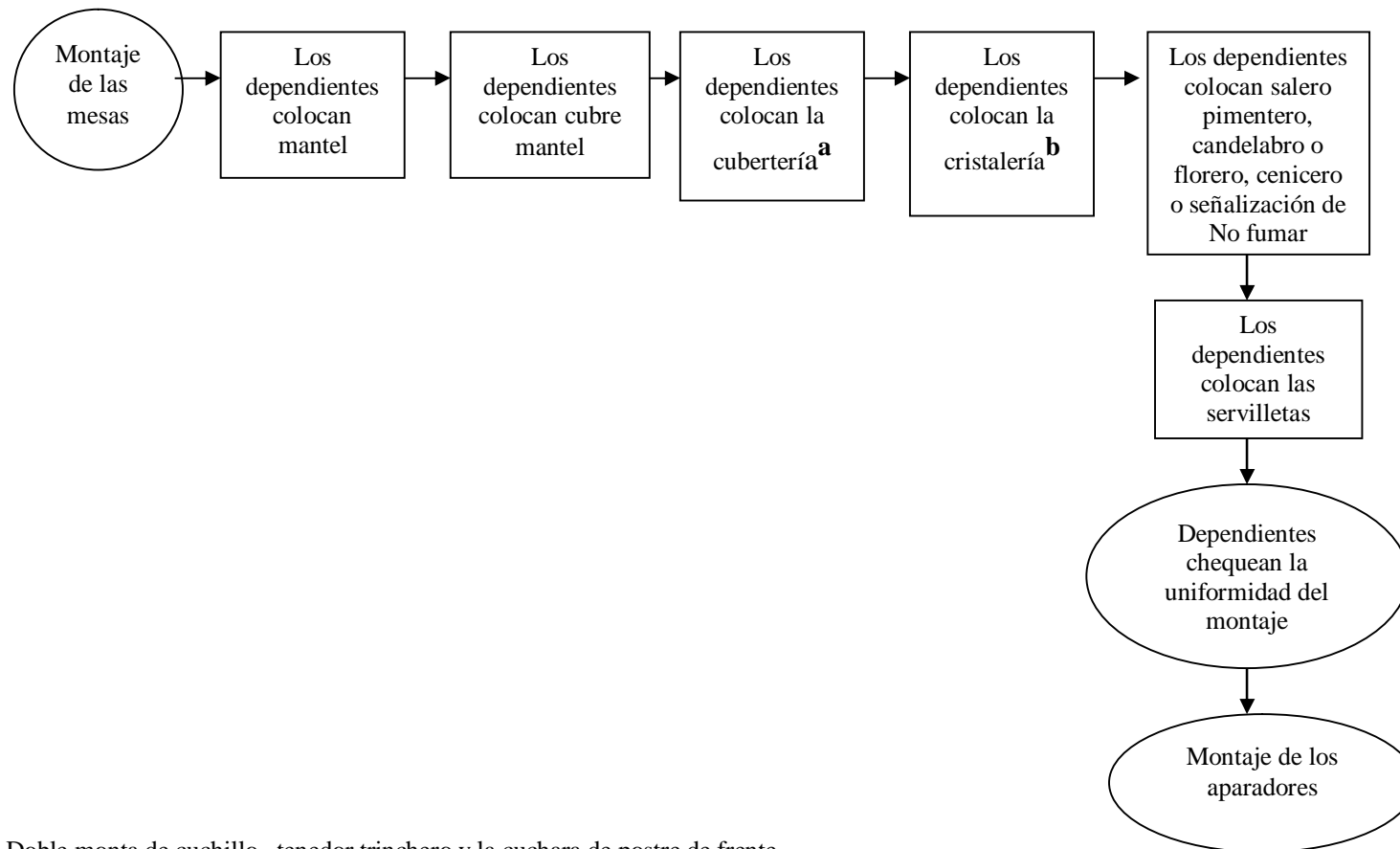


**Diagrama de flujo de subproceso Montaje de las mesas para el desayuno.**



<sup>a</sup> Doble monta de cuchillo, tenedor trincharo y la cucharita de café a la derecha de los cuchillos

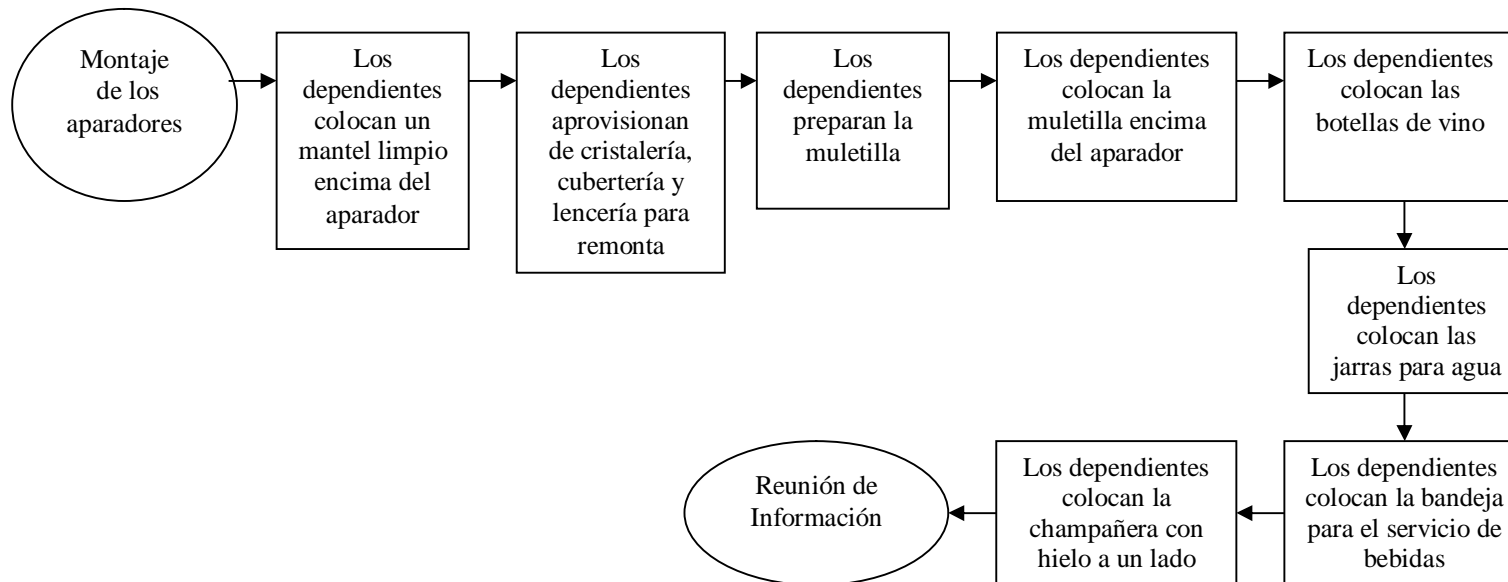
**Diagrama de flujo de Subproceso Montaje de las mesas para el almuerzo y la cena.**



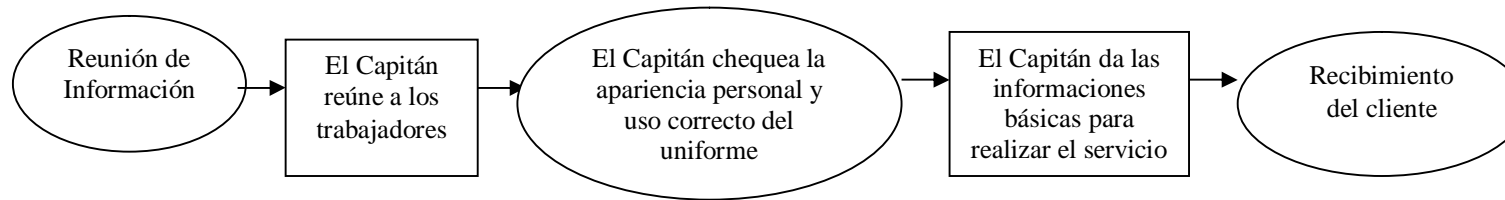
<sup>a</sup> Doble monta de cuchillo, tenedor trincherero y la cuchara de postre de frente

<sup>b</sup> Copa para agua y para vino

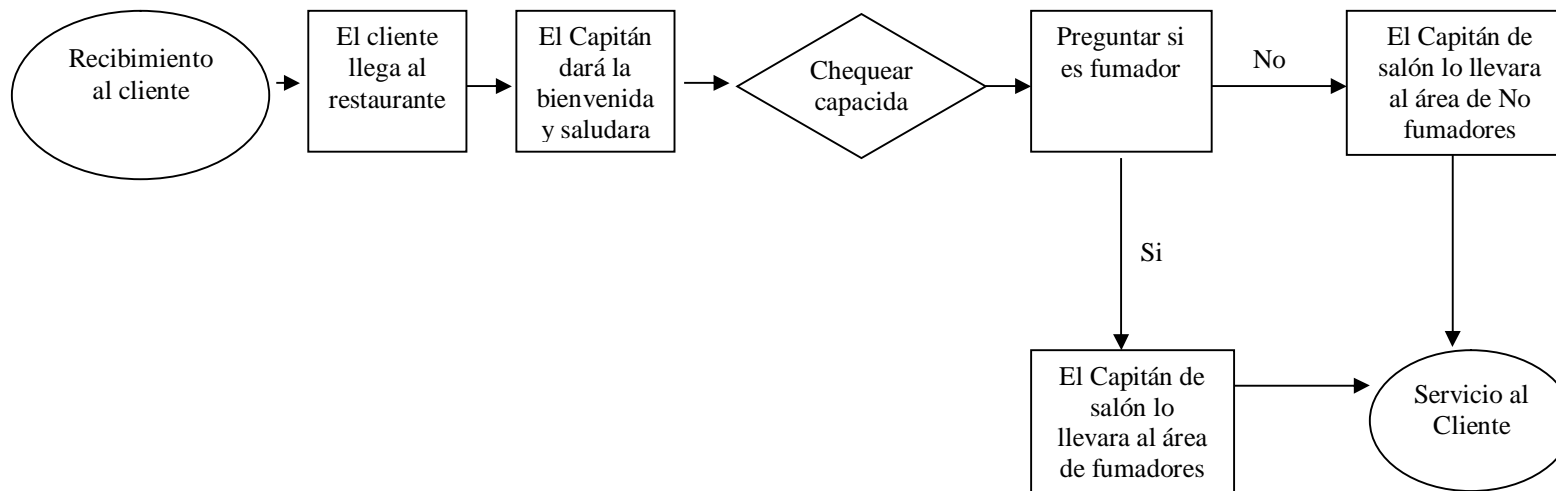
**Diagrama de flujo de subproceso Montaje de los aparadores.**



**Diagrama de flujo de subproceso Reunión de información.**

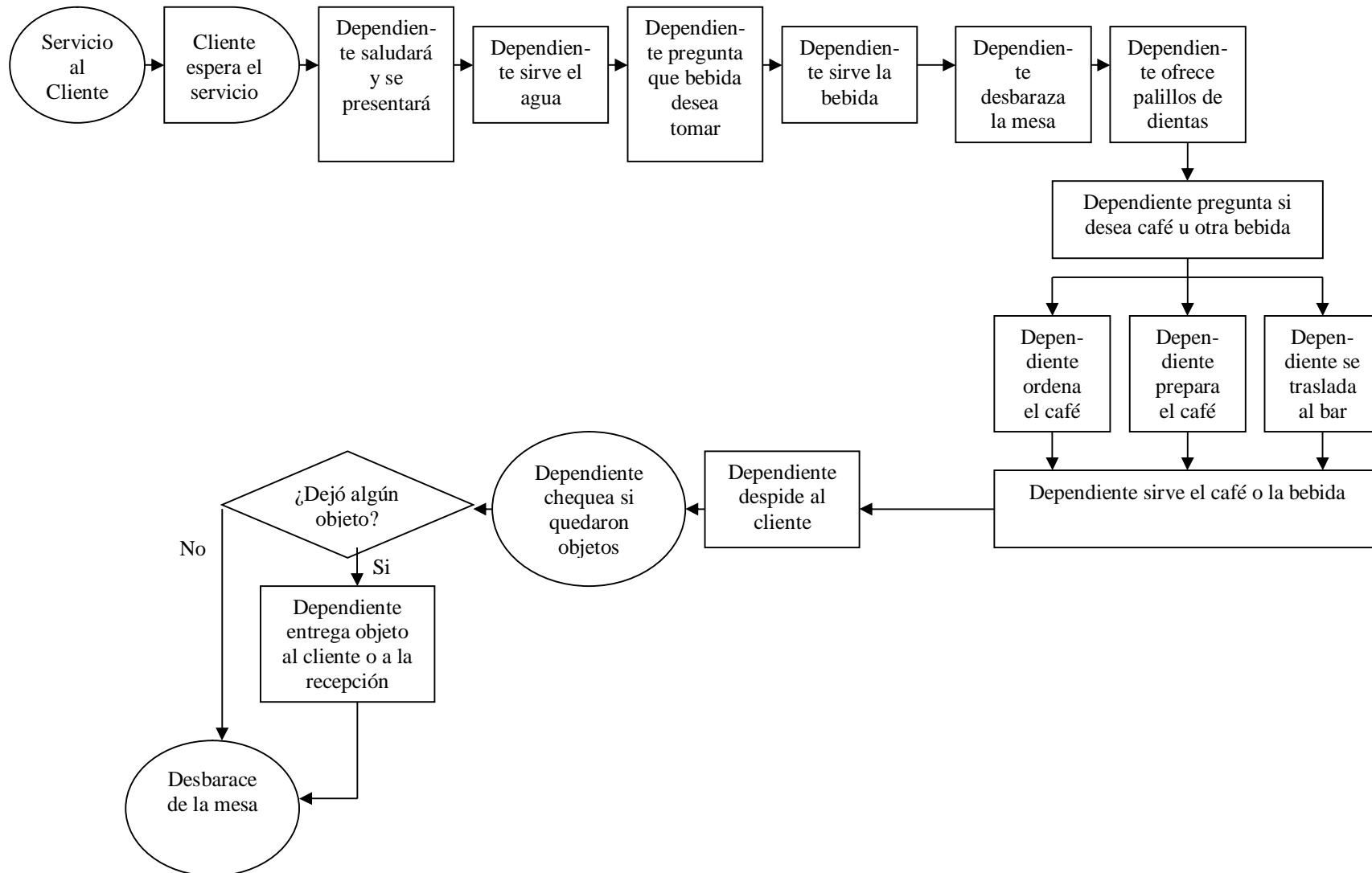


### Diagrama de Flujo del subproceso Recibimiento al cliente

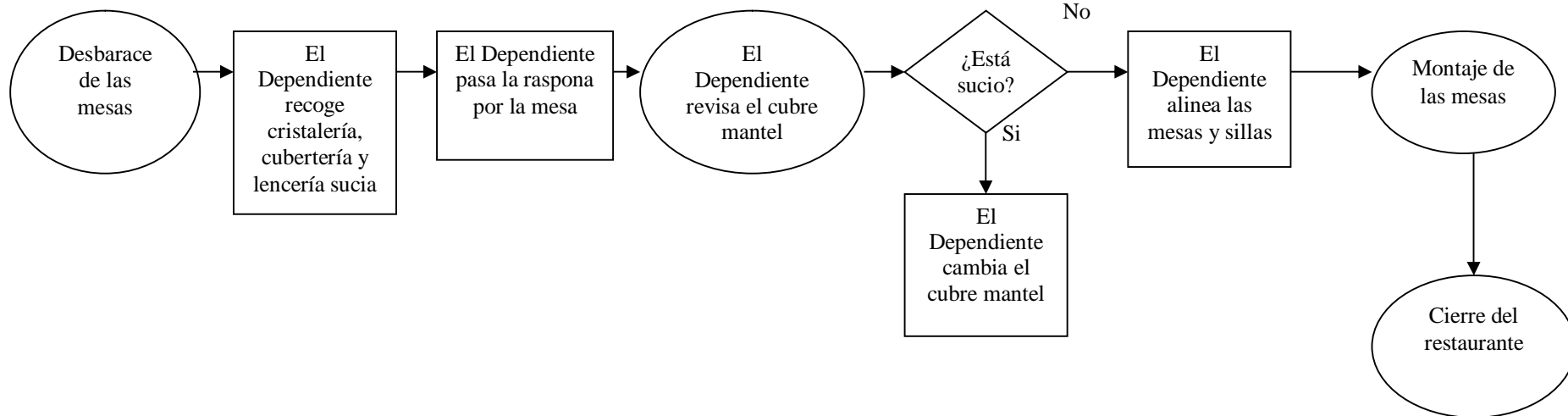




### Diagrama de Flujo del subproceso Servicio al cliente



**Diagrama de flujo de subproceso Desbarace de las mesas.**



**Diagrama de flujo de subproceso Cierre del restaurante.**

